

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD**

**FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD  
PARA MEJORAR EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN  
DE LOS PRODUCTOS DE LA DIVISIÓN DE CADENAS DE VALOR  
EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

**ING. GABRIELA NATALIA SALAS ESTÉVEZ**

**DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS PIÑUELA ESPÍN, MBA.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**QUITO, ABRIL 2017**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Juan Carlos Piñuela, MBA.

**INFORMANTES:**

Ing. Pablo Gerardo Carrión Gordillo

Ing. Germán Vinicio Luna Hermosa

## **DEDICATORIA**

A Dios que ilumina mi camino cada día; a mis padres que son mi guía, ejemplo y apoyo incondicional, quienes desde el día que nací sembraron en mí valores firmes que han hecho que mi vida sea más fácil; a mis hijos quienes son mi fuente de inspiración y fuerza para seguir conquistando metas y sueños; a mi esposo quien es mi compañero de vida, quien me brinda su amor, cariño y comprensión; y a mis hermanas quienes me han acompañado en cada proyecto de mi vida.

***Gabriela***

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>11</b>
1.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS .....	12
1.2 ANÁLISIS INTERNO .....	14
<b>1.2.1 De los participantes de la cadena de valor .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Crédito al proveedor .....</b>	<b>16</b>
1.2.2.1 Mercado Objetivo.....	17
1.2.2.2 Características del Producto Crediticio .....	17
1.2.2.3 Características Legales .....	18
1.2.2.4 Beneficios del Producto.....	18
1.2.2.5 Políticas del Producto.....	20
<b>1.2.3 Crédito al distribuidor .....</b>	<b>21</b>
1.2.3.1 Mercado Objetivo.....	23
1.2.3.2 Características del Producto .....	23
1.2.3.3 Retención en la Fuente .....	25
1.2.3.4 Características Legales .....	25
1.2.3.5 Beneficios del Producto.....	25
1.2.3.6 Riesgos del Producto .....	26
1.2.3.7 Distribuidores Rechazados .....	27
1.2.3.8 Políticas del Producto .....	27
<b>1.2.4 Participantes del proceso .....</b>	<b>29</b>
<b>1.2.5 Metodología .....</b>	<b>31</b>
<b>1.2.6 Levantamiento de la información .....</b>	<b>32</b>
<b>1.2.7 Diagnóstico del Proceso Actual .....</b>	<b>33</b>
1.3 ANÁLISIS EXTERNO .....	42
<b>1.3.1 Sistema Crediticio .....</b>	<b>42</b>
<b>1.3.2 Tasas de Interés .....</b>	<b>44</b>
<b>1.3.3 Problemática actual de los Participantes .....</b>	<b>46</b>
<b>2. LA ESTRATEGIA DE CALIDAD.....</b>	<b>47</b>
2.1 METODOLOGÍA QFD.....	48
2.2 DIAGRAMA DE PARETO .....	60
2.3 DIAGRAMAS DE CAUSAS – EFECTO DE ISHIKAWA .....	63
2.4 ESTRATEGIA DE CALIDAD .....	66

<b>3.</b>	<b>REDISEÑO DEL PROCESO .....</b>	<b>67</b>
3.1	PROPUESTA DEL PROCESO REDISEÑADO BASADO EN EL MODELO TO-BE .....	67
3.2	EL REDISEÑO EN CUATRO PROCESOS.....	75
	<b>3.2.1 Análisis de Mercado .....</b>	<b>77</b>
	<b>3.2.2 Comercialización .....</b>	<b>79</b>
	<b>3.2.3 Proceso de Originación del Producto .....</b>	<b>82</b>
	<b>3.2.4 Para la Aprobación y Activación del Cupo.....</b>	<b>83</b>
	3.2.4.1 Políticas .....	86
	3.2.4.2 Lineamientos .....	87
	3.2.4.3 Esquema de Bifurcación.....	89
	3.2.4.4 Modelo de flexibilización del análisis.....	93
3.3	FLUJO DEL PROCESO REDISEÑADO .....	96
	<b>3.3.1 Descripción del Procedimiento.....</b>	<b>98</b>
	3.3.1.1 Análisis de Mercado .....	98
	3.3.1.2 Comercialización.....	101
	3.3.1.3 Originación del Producto.....	102
	3.3.1.4 Administración de Líneas de Crédito.....	104
<b>4.</b>	<b>EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA APLICADA.....</b>	<b>107</b>
4.1	EVALUACIÓN DEL PROTOTIPO .....	107
	<b>4.1.1 Análisis Metodológico de la Participación de Riesgos en el proceso.....</b>	<b>111</b>
	<b>4.1.2 Análisis Metodológico de la Participación del Área Legal en el Modelo de Cadenas de Valor.....</b>	<b>121</b>
4.2	INDICADORES DE GESTIÓN QUE APOYEN LA ESTRATEGIA DE CALIDAD .....	127
	<b>4.2.1 Conceptualización .....</b>	<b>127</b>
	<b>4.2.2 Indicadores de Gestión .....</b>	<b>128</b>
	<b>4.2.3 Matriz de Indicadores.....</b>	<b>129</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>135</b>
5.1	CONCLUSIONES .....	135
5.2	RECOMENDACIONES .....	140
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>143</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>145</b>
ANEXO 1.	Cinco Características esenciales de los productos crédito al distribuidor y crédito al proveedor.....	146
ANEXO 2.	Clasificación de las empresas .....	147
ANEXO 3.	Clasificación de la institución A, B .....	148
ANEXO 4.	Diagrama QDF .....	149
ANEXO 5.	Matriz RACI proceso .....	150
ANEXO 6.	Mapeo Macro cadena de valor .....	151
ANEXO 7.	Diagrama de flujo.....	152
ANEXO 8.	Definición de comité .....	153

ANEXO 9. Diagramas de proceso .....	154
ANEXO 10. Mapeo macro cadena de valor .....	161
ANEXO 11. Listado de clientes.....	162
ANEXO 12. Reporte de la Cadena de Valor.....	163
ANEXO 13. Tabla de Indicadores de Gestión.....	169
ANEXO 14. Bitácora clientes presentados en comité .....	170

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Evolución de los depósitos en la Banca.....	4
Figura 2.	Sistema de Valor.....	5
Figura 3.	Participación de Productos .....	9
Figura 4.	Productos financieros dentro de la cadena de valor .....	11
Figura 5.	Cadena de valor de la Institución Financiera.....	13
Figura 6.	Clientes – Participantes .....	14
Figura 7.	Roles de los participantes .....	15
Figura 8.	Esquema crédito al proveedor .....	16
Figura 9.	Esquema crédito al distribuidor.....	22
Figura 10.	Participantes del proceso .....	29
Figura 11.	Metodología del trabajo.....	32
Figura 12.	Metodología de levantamiento .....	33
Figura 13.	Equipo de Trabajo .....	34
Figura 14.	Proceso Actual Cadenas de Valor .....	34
Figura 15.	AVA Actividades Implementación Cadenas de Valor .....	35
Figura 16.	Aspectos de mejor .....	36
Figura 17.	Proceso Rediseñado Productos Crediticios de Cadenas de Valor .....	37
Figura 18.	Proceso Análisis de mercado.....	39
Figura 19.	Proceso de comercialización .....	40
Figura 20.	Proceso de Originación del producto.....	41
Figura 21.	Proceso de administración de portafolios.....	42
Figura 22.	En todos los procesos .....	42
Figura 23.	Destino del Crédito.....	43
Figura 24.	Equipo de trabajo.....	56
Figura 25.	Simbología nivel de Correlación .....	57
Figura 26.	Correlación entre los Como's .....	57
Figura 27.	Relación entre los Qué's y Cómo's .....	58
Figura 28.	Puntuación Matriz QFD.....	59

Figura 29. Diagrama de Pareto Proceso de Implementación .....	62
Figura 30. Diagrama Causa-Efecto .....	65
Figura 31. Estrategia Cambio de Rueda en Marcha.....	68
Figura 32. Equipo de trabajo.....	72
Figura 33. Estrategias de Calidad y Mejoras del Proceso .....	73
Figura 34. Proceso para el Rediseño .....	76
Figura 35. Metodología Análisis de Mercado.....	77
Figura 36. Esquema Análisis de Mercado .....	79
Figura 37. Metodología Mercadeo.....	80
Figura 38. Metodología Originación.....	82
Figura 39. Proceso cadenas de valor.....	84
Figura 40. Funciones del Coordinador de Riesgos .....	85
Figura 41. Características del modelo de riesgos.....	88
Figura 42. Esquema de bifurcación.....	90
Figura 43. Modelo de Aprobación .....	91
Figura 44. Modelo de Flexibilización – Banca Empresarial.....	94
Figura 45. Proceso Rediseñado del Macro Proceso Institución Financiera.....	97
Figura 46. Barras Gantt del proyecto .....	109
Figura 47. Condiciones y Riesgos del Prototipo.....	110
Figura 48. Índices Comparativos Piloto Controlado 1.....	132
Figura 49. Índices Comparativos Piloto Controlado 2.....	133



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Tasas vigentes mes de Enero 2016 .....	45
Tabla 2.	Calificación Características de Calidad.....	52
Tabla 3.	Calificación de la Competencia.....	53
Tabla 4.	Tiempo de las Actividades en el Proceso de Implementación .....	61
Tabla 5.	Mejoras para el Rediseño del proceso .....	74
Tabla 6.	Planificación Prototipo Controlado .....	108
Tabla 7.	Análisis Metodológico del Proceso Rediseñado .....	111
Tabla 8.	Ficha de Caracterización 1 .....	113
Tabla 9.	Ficha de Caracterización 2 .....	114
Tabla 10.	Indicadores de Gestión .....	128
Tabla 11.	Indicadores de Gestión Negocios .....	129
Tabla 12.	Indicadores de Gestión Riesgos.....	129
Tabla 13.	Comparativo Índices en porcentaje .....	132
Tabla 14.	Comparativo Índices Tiempo .....	133
Tabla 15.	Rediseño del Proceso.....	134

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Debido a la coyuntura de desaceleración económica actual, la Institución Financiera en estudio vio la necesidad de enfocar sus esfuerzos en la colocación de créditos rentables y eficientes, por lo que definió que los productos crediticios de vanguardia enfocados a clientes del segmento de la Banca de Empresas; son los que forman parte del portafolio de la División de Cadenas de Valor, (llamada así por la relación crediticia que permite crear con todos los actores de la cadena de producción y distribución de las empresas en cada momento de su ciclo productivo) deben formar parte de la Estrategia Institucional. Sin embargo en el último semestre del año 2015 se identifica cierta deficiencia en el control del proceso de implementación de estos productos crediticios que afectan su calidad.

De esto surge la necesidad de plantear la solución a través del presente proyecto cuyo objetivo fue formular una propuesta estratégica de calidad para mejorar el proceso de implementación de los productos de Cadenas de Valor a través de la estructura y estandarización de un proceso que soporte el modelo de negocio y de gestión de esta división, asegurando un crecimiento sostenido del producto.

Se efectuó el levantamiento del proceso actual, a través del modelo TO-BE el cual arrojó que el 80% de las actividades que se llevaban a cabo no agregaban valor, y que los puntos de mejora son la estandarización, integración y metodología de riesgos. En base a los hallazgos encontrados y la necesidad del cliente encontraba con la aplicación de la matriz QFD, se estableció la Estrategia de Calidad; la misma que permitió establecer el proceso

rediseñado con la aplicación de un modelo de aprobación innovador probado a través de la implementación en un prototipo controlado.

Los resultados del prototipo controlado determinaron que la Estrategia de Calidad establecida, permitió crear un producto de calidad cuyo índice de aceptación del cliente superó lo esperado y se plateó en 195,65%, gracias a las herramientas usadas

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio busca establecer una estrategia de calidad basada en las necesidades de los clientes de la Banca de Empresas de una Institución Financiera, la misma que busca mejorar el proceso de implementación de los productos Crediticios de la División de Cadenas de Valor, a través de la aplicación de modelos de Gestión de Calidad EVALUADOS en un prototipo controlado.

Hoy en día, es importante que los procesos sean eficaces para que una organización sea competitiva en el mercado, permitiendo la optimización del tiempo y los recursos, para entregar a los clientes productos y servicios que cubran sus necesidades y cumplan con sus expectativas.

El proceso de implementación de los productos crediticios de la División Cadenas de Valor en la Institución Financiera presenta varios problemas debido a la deficiencia en el control del proceso, lo que provoca malestar en los clientes al momento de solicitarlos, creando la percepción de falta de calidad en el producto ofertado; adicional al no tener un proceso eficaz el riesgo incrementa afectando la operatividad y alargando el tiempo de implementación del mismo.

Para cumplir con los objetivos planteados en el estudio propuesto, se presenta en el primer capítulo un análisis interno y externo de la situación actual de los productos, las características de los productos Crédito al Distribuidor y Crédito al Proveedor, los

participantes que intervendrán en el proyecto, la metodología de estudio a utilizarse, así como también la metodología de comunicación para el levantamiento de la información; se efectuará un análisis del proceso actual utilizando herramientas estadísticas, Análisis de Valor Agregado (AVA), y un levantamiento de los problemas con cada uno de los intervinientes del proceso, esto permitirá reconocer donde se encuentran las principales causas en la demora de implementación de los productos Crédito al Proveedor y Crédito al Distribuidor

En el capítulo dos se establecerá la estrategia de calidad, basada en las características que el cliente busca de los dos productos, para lo cual nos apoyaremos en algunas herramientas de gestión de calidad como: Matriz QFD, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa con el fin de determinar el concepto de producto de calidad percibido por el cliente, para incorporarlo dentro del proceso Rediseñado.

En el capítulo tres; se plantea el rediseño del proceso considerando las características que el cliente considera esenciales en el producto, para esto nos apoyaremos en el modelo TO BE, este utiliza los datos encontrados en el diagnóstico, y el aporte de los intervinientes del proceso; así como la utilización de la metodología MPE (Mejoramiento de los Procesos de la Empresa) planteada por J. Harrington para disminuir el tiempo improductivo.

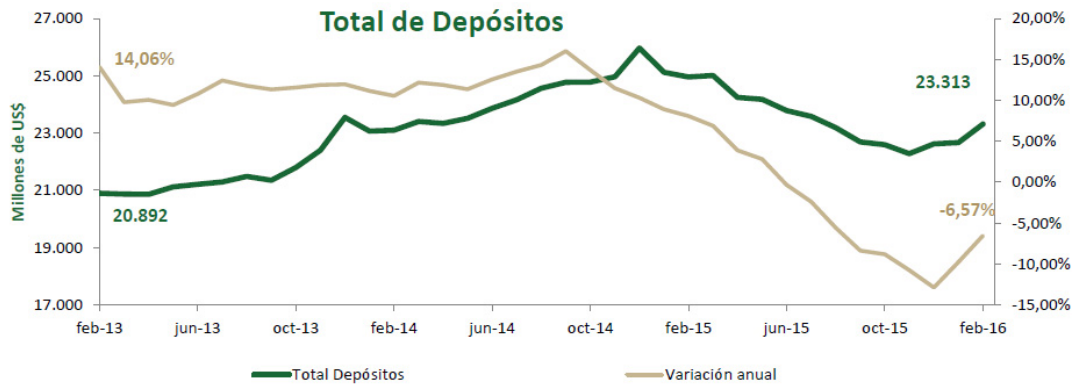
Finalmente en el capítulo cuarto se efectuará un análisis de la metodología aplicada, a través de la evaluación del prototipo; con la evaluación de la metodología de Riesgos y la Metodología del Área legal, a través de indicadores de gestión que permitan medir cuanto apoya la estrategia en la mejora de los productos ofertados por la Institución Financiera.

## ANTECEDENTES

La coyuntura de desaceleración económica por la que está atravesando el Ecuador se ve claramente reflejada en el comportamiento del Sistema Financiero Ecuatoriano, según estudios realizados por el Banco Central del Ecuador en el primer trimestre del año 2015 ya se observa que el PIB empezó su desaceleración con un crecimiento interanual real de sólo el 3%, siendo el más bajo en los últimos años; reflejada en una reducción importante en los depósitos, lo que ha provocado una reducción en la oferta de préstamos al sector productivo y de consumo por parte de las Entidades Financieras.

Según la publicación Boletín Informativo de la ABPE - Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana, crecimiento – confianza – eficiencia – solidez:

El saldo de las captaciones bancarias cerró el segundo mes de 2016 en US\$23.313 millones, lo que significó una aumento mensual de 2,88%. Mientras que, en términos anuales, el total de depósitos fue de -6,57% equivalente a una disminución de US\$1.641 millones. Este es el noveno mes consecutivo que existe una contracción en términos anuales, sin embargo la tendencia anual decreciente se detuvo en enero del 2016. La reducción en los depósitos monetarios y la ralentización en la tasa de crecimiento de los depósitos de ahorro y a plazo, en términos anuales, afecta de manera clara la tendencia descendente que se aprecia en la Figura 1, desde octubre de 2014. Para febrero 2015 la tasa anual de crecimiento fue de 8,06%. La relación depósitos/PIB pasó de 25,2% a 23,5% entre febrero de 2015 y 2016 respectivamente. (Prado, 2016, pág. 15).



Nota 1: El total de depósitos incluye saldos netos de las captaciones monetarias, de ahorro y a plazo, al final de cada período, se excluyen depósitos por confirmar.  
 Nota 2: La cuenta de depósitos totales fue corregida hacia atrás, para refinar el saldo acumulado. El PIB nominal fue corregido con las nuevas proyecciones del BCE (octubre-2015).

**Figura 1. Evolución de los depósitos en la Banca**

**Fuente:** (Prado, 2016, pág. 15)

Dada la situación económica del país; la Institución Financiera debe enfocar sus esfuerzos en la colocación de créditos que maximicen su rentabilidad de manera eficiente, procurando que esta cartera sea lo más sana posible y su índice de morosidad tienda a cero, para asegurar su recuperación.

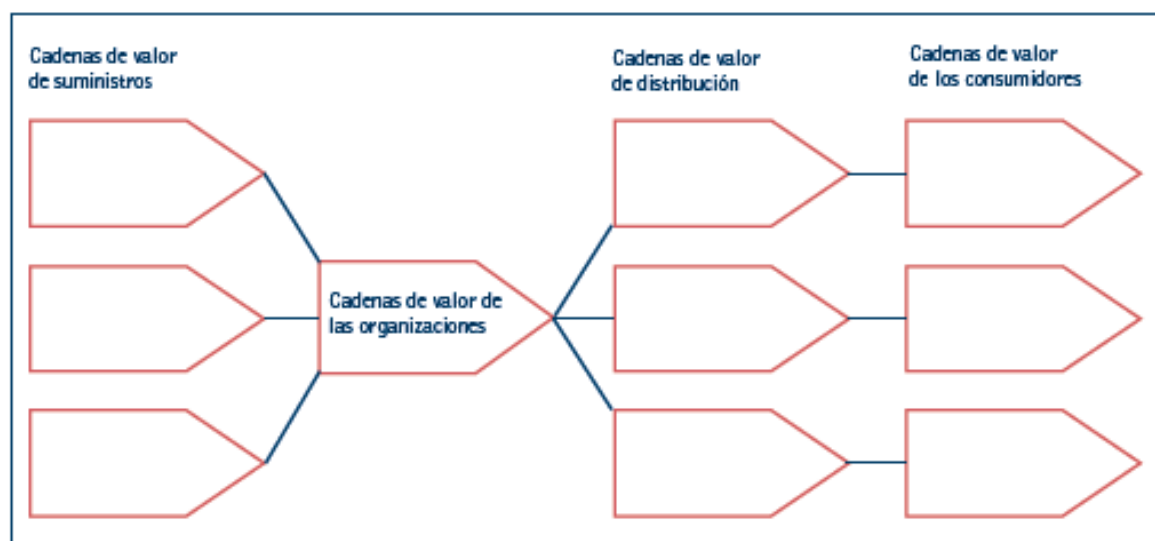
La Institución Financiera basada en los conceptos de Ventaja Competitiva y Análisis de Cadena de Valor que el Profesor Michael E. Porter introdujo entre los años 1980 en su libro Estrategia Competitiva y en 1985 Ventaja Competitiva, considera que estos se han convertido en herramientas gerenciales atractivas para los ejecutivos de las empresas que buscan estar en los primeros lugares de mercado con sus productos y servicios.

Porter manifiesta que la Ventaja Competitiva se basa en dos pilares fundamentales, el liderazgo en costos bajos y brindar un producto o servicio diferente a los ofertados en el mercado, lo que permitirá que una empresa se diferencie en su sector; sin embargo este concepto no es suficiente, es importante entrar en un análisis de la Cadena de Valor que permita a la organización identificar las actividades de valor que una empresa realiza para

ofrecer un bien o servicio, y que dichas actividades las haga mejor que su competencia; el valor es la sumatoria de todos los beneficios que los clientes perciben menos el costo percibido por recibir ese bien o servicio.

Pero para poder desarrollar un producto o servicio de calidad, es importante incorporar el concepto de Sistema de Valor, ya que con este análisis permitirá obtener mejores flujos de información, bienes y servicios, así como procesos que apoyarán la innovación.

La Empresa para poder producir un bien o servicio requiere apoyo de otros actores, si se analiza la cadena de valor de cada miembro y se efectúa un análisis de todo el sistema de Valor como originalmente lo desarrolló Porter, permitirá establecer un proceso eficaz, este concepto coincide con el expuesto por Hirschman quien propone el concepto de encadenamiento para lograr la capacidad de generar mecanismos de cooperación entre firmas que permiten elevar la eficiencia en la operación del sistema productivo como un todo, como se puede observar en la Figura 2 descrita a continuación:



**Figura 2. Sistema de Valor**  
Fuente: (Recklies, 2001)



Conscientes de la importancia de estas herramientas gerenciales, las Instituciones financieras ven la necesidad de ofrecer a sus clientes de la Banca Empresarial nuevas soluciones convertidas en productos crediticios que cubran sus necesidades, las de sus proveedores y las de sus distribuidores.

**La empresa** tiene la necesidad de financiar sus cuentas por pagar, ampliando sus plazos en caso de que no cuente con la liquidez necesaria; y la necesidad de administrar sus cuentas por cobrar, asegurando el cobro de sus ventas y anticipando el flujo en el caso de requerirlo.

**Los proveedores** tienen la necesidad de cobrar sus facturas a tiempo, y en tiempos de escasez de liquidez anticipar el cobro aplicando una tasa de descuento atractiva. **Los distribuidores** tienen la necesidad de ampliar el plazo de pago sin que éste genere un gasto financiero excesivo.

Dadas las necesidades antes descritas, los Gerentes Financieros y Tesoreros de las empresas centran su atención en el financiamiento de su Cadena de Valor, buscando siempre la mejor manera de optimizar sus recursos y disponer de su flujo de efectivo oportunamente, lo que ha creado una demanda creciente de financiar sus cuentas por cobrar, buscando una herramienta de gestión que permita reducir el plazo de cobro y optimizando su proceso de cobranza; estos empresarios, muchas veces asignan gran cantidad de recursos para conciliar sus facturas manualmente ocasionando una tasa de rendimiento negativa por la ineficiencia en sus procesos.

La Institución Financiera para lograr este propósito en el mundo empresarial, ofrece a sus clientes los productos de Crédito al Distribuidor y Crédito al Proveedor que son líneas de crédito cerradas cuyo fin es controlar el destino del uso de los recursos y a través del uso de una herramienta tecnológica hacer más eficiente su operatividad, reduciendo costos en su

administración e implementación. Sumado a esto la oportunidad de entregar a sus clientes empresariales una herramienta más efectiva e inmediata de liquidez que permitirá mejorar la administración de su Capital de Trabajo y crear relaciones de largo plazo con los participantes de la Cadena de Valor.

El nivel de importancia que la alta dirección de la Institución Financiera ha puesto en este producto se debe a la relación de largo plazo que desea desarrollar con los clientes, por lo que es indispensable que el proceso sea fácil y rápido de implementar, cosa que en la actualidad no es una realidad, por tal motivo el objeto del presente estudio, es contribuir en la necesidad de la Institución de establecer una estrategia de Calidad para mejorar el proceso de implementación de estos productos crediticios, que le permita crear ventaja competitiva y mejor posicionamiento en el mercado generando rentabilidad para los accionistas.

### **III. OBJETIVOS**

#### **General**

El objetivo es formular una propuesta estratégica de calidad para mejorar el proceso de implementación de los productos de Cadenas de Valor a través de la estructura y estandarización de un proceso que soporte el modelo de negocio y de gestión de esta división, asegurando un crecimiento sostenido del producto.

#### **Específicos**

- Analizar el proceso actual de implementación de los productos Crédito al Proveedor y Crédito al Distribuidor a través de la elaboración de un informe de diagnóstico.

- Determinar las características de calidad que los clientes del segmento empresarial consideran en la decisión de la contratación de los productos.
- Establecer la estrategia de calidad apoyada en la herramienta de gestión más adecuada para poder implementarla correctamente.
- Proponer un proceso rediseñado eficaz que soporte el proceso de implementación de los dos productos a través de la implantación de un prototipo controlado.
- Evaluar la metodología de Crédito y Riesgo que soporte el proceso rediseñado, midiendo la oferta de valor que pueda aportar al modelo.
- Valorar la eficacia del proceso rediseñado a través de la evaluación de resultados arrojados por el prototipo implementado.

En el capítulo uno se efectuará un análisis de la situación actual cubriendo el primer objetivo específico, en el capítulo dos se determinará la estrategia para mejorar el proceso según la voz del cliente logrando el desarrollo de los objetivos dos y tres, en el capítulo tres se plantea el proceso rediseñado y se desarrolla el objetivo cuarto, y finalmente los objetivos cinco y seis serán desarrollados en el capítulo cuatro con la evaluación de los resultados del prototipo planteado.

#### **IV. ALCANCE DEL PROYECTO**

El alcance del proyecto será medido desde dos aristas: límites del proceso y actividades a realizarse.

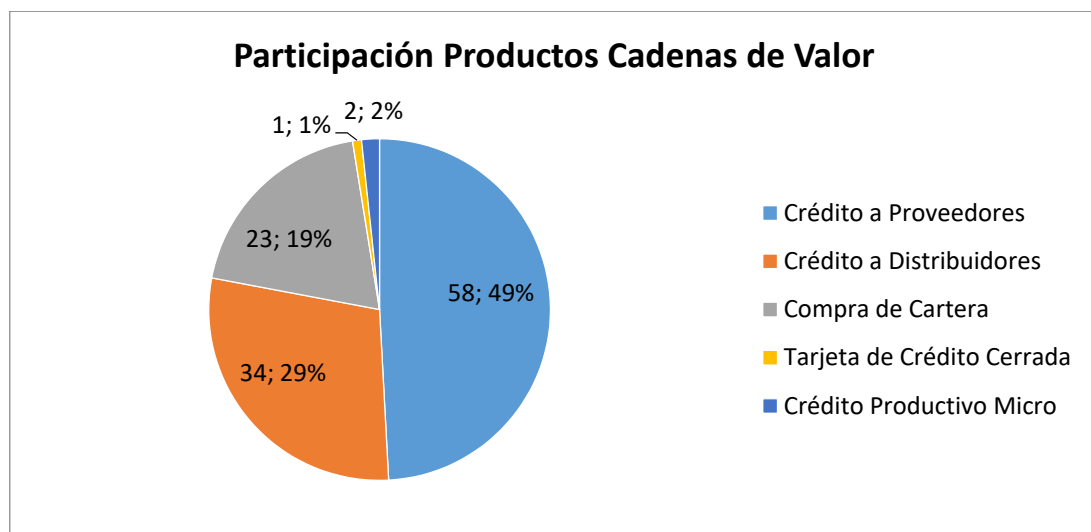
### Alcance en función de límites del proceso:

El estudio se realizará en el proceso de crédito del segmento Banca de Empresas – Subdivisión Cadenas de Valor de la Institución Financiera para los productos:

- Crédito al Proveedor
- Crédito al Distribuidor

El proyecto contempla el proceso del producto desde la prospección, hasta la implementación de los productos.

Se consideran para el estudio únicamente dos productos ya que son los que mayor demanda tienen como se observa en la Figura 3 detallada a continuación en donde Crédito al Distribuidor ocupa el 29% y Crédito al Proveedor el 49% sumando entre los dos un total de 78% del total de los clientes que cuentan con los productos ofertados en la división de Cadenas de Valor.



**Figura 3. Participación de Productos**

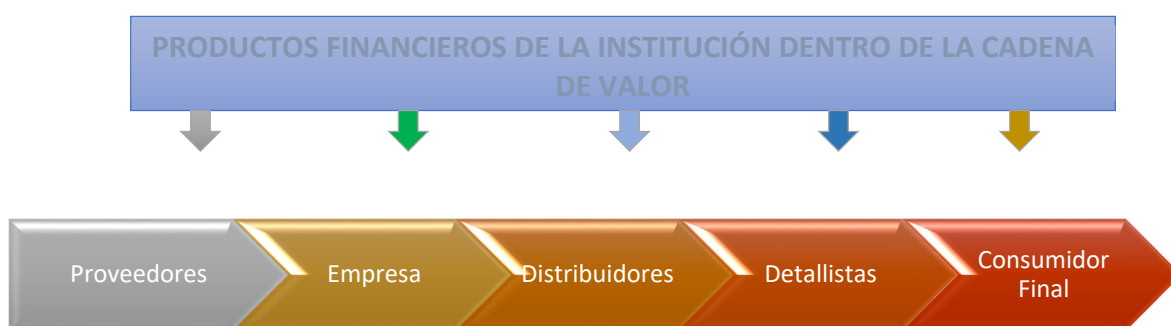
**Fuente:** Resultados Diciembre 2015 Institución Financiera

**Alcance en función de las actividades:**

Se planteará la estrategia de calidad que será implementada en el proceso de crédito rediseñado, y se medirá los resultados de la misma a través de los indicadores de gestión que arroje el prototipo implementado.

## 1. SITUACIÓN ACTUAL

La Cadena de Valor o Sistema de Valor está conformada por varias empresas que participan a lo largo de todo el ciclo del producto, desde su inicio como materia prima, transformación, valor agregado, empaquetamiento, distribución, reventa, hasta que llega a las manos del consumidor final. En este ciclo productivo, cada empresa participante, requiere de recursos monetarios para financiar las actividades y desempeñar su rol dentro de este ciclo. Es aquí donde la Institución Financiera se convierte en un aliado estratégico y desempeña un rol importante al ofrecer una gama de productos y servicio financieros que cubran estas necesidades, como se lo puede entender en la Figura 4 detallado a continuación.



**Figura 4. Productos financieros dentro de la cadena de valor**  
**Elaborado por:** Gabriela Salas E.

La participación de la Unidad de Riesgos dentro de este proceso es esencial, ya que La Unidad es la encargada de coordinar y ejecutar el análisis de Cupo de Crédito de los clientes potenciales, apoyando a la presentación de una oferta de negocio ganadora, sin que esto implique dejar de aplicar las políticas de riesgo establecidas dentro de la Institución, y ejecutando una administración eficiente en las líneas de crédito otorgadas. Por la

importancia de este proceso de análisis dentro del proceso de implementación de los productos crediticios de Cadenas de Valor, se ve la necesidad de analizar el proceso actual y rediseñar una metodología de riesgos que apalanque el modelo del negocio reduciendo el tiempo de aprobación e implementación que es una de las debilidades identificadas en este proceso.

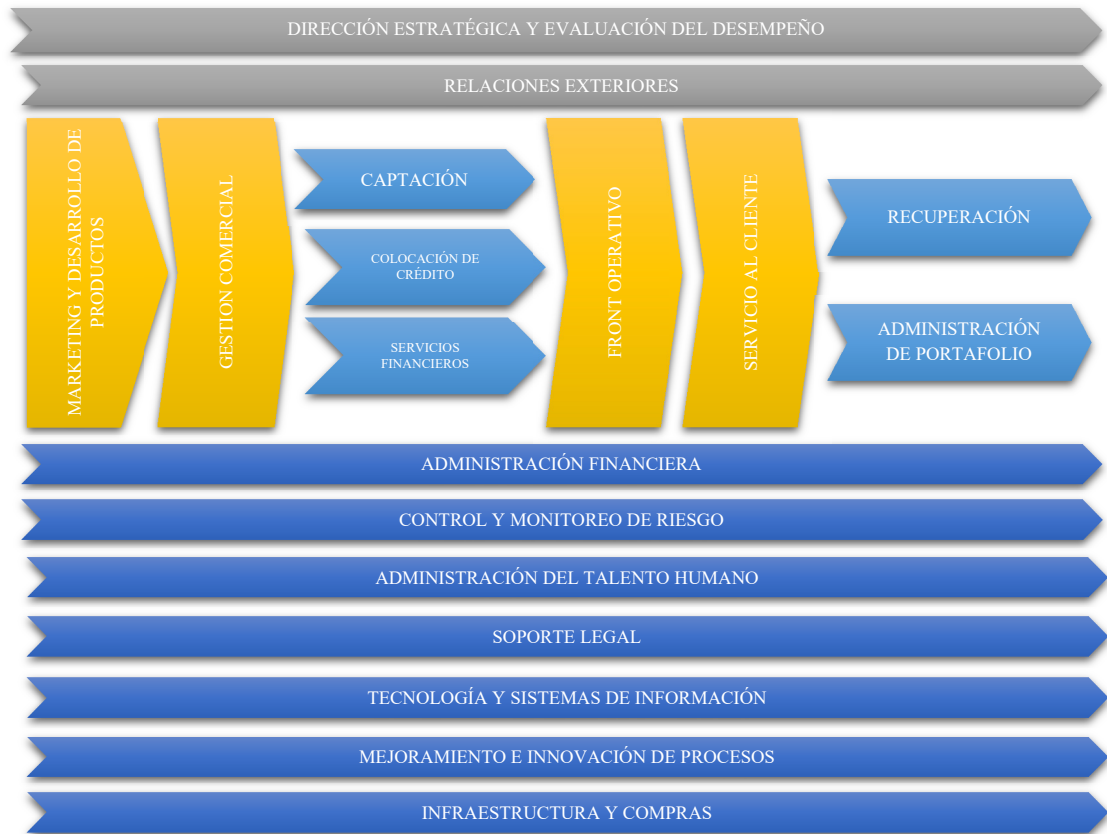
La Institución Financiera, con el objeto de ser los primeros en brindar productos competitivos e innovadores en el mercado financiero local de manera organizada y efectiva, ha visto la necesidad de estructurar y estandarizar este proceso que soporte el modelo de negocio y de gestión de la fuerza de ventas, para lo cual es importante dentro de este estudio se contemple a su vez la definición de todos los intervinientes con sus responsabilidades y funciones, y se formule la estrategia de calidad para mejorar este proceso.

## 1.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

En los últimos años se han realizado muchos estudios y análisis acerca de la importancia de que uno de los objetivos estratégicos de la empresa sea mejorar el servicio a sus clientes. Para cumplir con este objetivo es importante que la empresa esté administrada por procesos y que ésta se concentre en el mejoramiento de los mismos ya que esto permite predecir el cambio y controlarlo, centrarse en los clientes, manejar de una manera efectiva interrelaciones, tener una visión sistemática de las actividades, medir costos de mala calidad, etc. (Harrington, 1995).

Uno de los *drivers* estratégicos que la Institución Financiera se ha planteado para lograr el cumplimiento de su misión y visión, es la eficacia en sus procesos, los cuales

se encuentran claramente definidos en los procesos productivos que conforman su Cadena de Valor y que se observan con mejor detalle en la Figura 5.



**Figura 5. Cadena de valor de la Institución Financiera**

**Fuente:** Proceso Crédito Institución Financiera

**Elaborado por:** Gabriela Salas E.

Dentro de los Procesos que agregan valor a la Institución Financiera se encuentra el Proceso de Otorgamiento de Crédito, a través del cual se generan sus ingresos y rentabilidad; dentro de éste se encuentran los diversos tipos de Créditos tanto para Personas, cuanto para Empresas. De los cuales se toma a Crédito al Proveedor y Crédito al Distribuidor para la presente investigación.

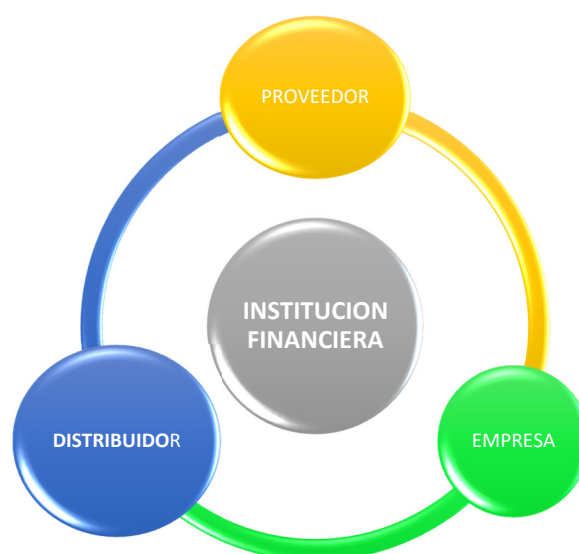


## 1.2 ANÁLISIS INTERNO

### 1.2.1 De los participantes de la cadena de valor

La Cadena de Valor de la Empresa, como se describe en la Figura 4 cuenta con varios actores dentro del su proceso productivo, cada uno de ellos en un determinado momento requiere liquidez para apalancar su negocio; es ahí donde la Institución Financiera aprovecha esta necesidad, y con su conocimiento y experiencia la convierte en un producto crediticio atractivo\_ capaz de cubrir de manera inmediata su falta de flujo de efectivo.

De esta necesidad nacen los productos Crédito al Proveedor y Crédito al Distribuidor, convirtiéndose así todos los actores en clientes de la Institución Financiera, y ésta a la vez en parte de su Cadena de Valor como se observa en la Figura 6.

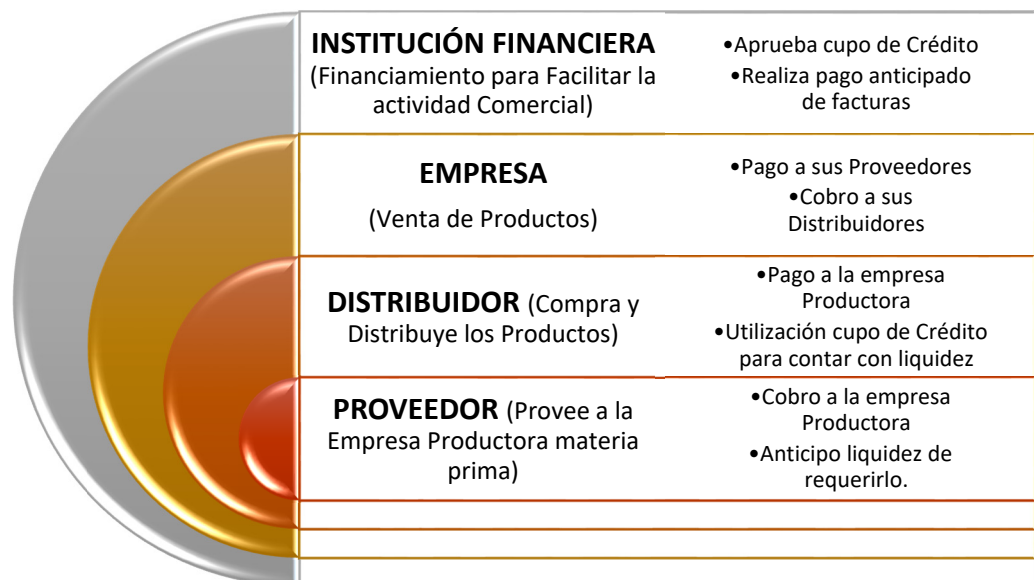


**Figura 6. Clientes – Participantes**  
Elaborado por: Gabriela Salas E.

El producto es una línea de Crédito otorgada al cliente contratante, la misma que respeta el plazo de crédito negociado entre los actores de la cadena productiva; y en caso de que un cliente no cuente con los fondos necesarios en el momento del pago; la Institución Financiera honra el mismo en nombre del cliente al cual se le aprobó esta facilidad financiera, por la relación generada entre la Empresas, Institución Financiera y el Proveedor y/o Distribuidor.

El producto crediticio busca la fidelización con la Institución Financiera de todos los participantes de la Cadena productiva que requieren liquidez para sus compras y pagos; convirtiéndose en su socio estratégico y generando rentabilidad a través del cobro de una tasa de crédito o descuento.

Los principales roles que cumplen los participantes de la Cadena de Valor son:



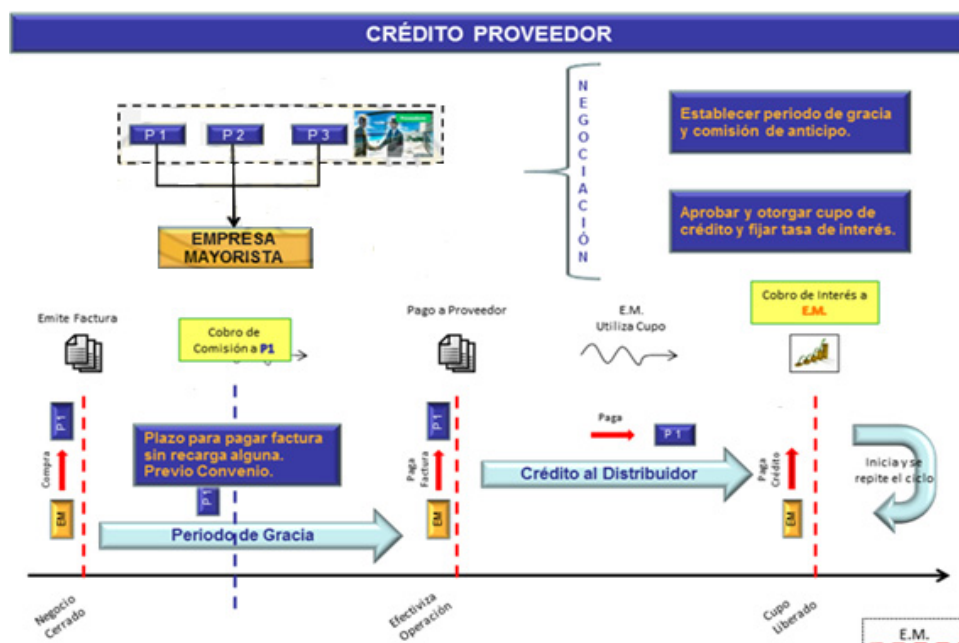
**Figura 7. Roles de los participantes**  
Elaborado por: Gabriela Salas E.

### 1.2.2 Crédito al proveedor

Es un producto crediticio ofertado a clientes de la Banca Empresarial su objetivo es establecer una relación fuerte entre la Empresa, el Proveedor y la Institución Financiera. El producto crediticio permite a la Empresa contar con una herramienta de liquidez, disminuir sus costos financieros, reducir los riesgos operativos y que la Institución Financiera administre sus Cuentas por Pagar.

Por otro lado la Institución Financiera busca rentabilizar la relación con los actores de la Cadena de Valor logrando mayor eficiencia y generando un vínculo de fidelización.

En la Figura 8 se describe el Flujo del Producto crediticio Crédito al Proveedor donde EM: Empresa Mayorista (contratante del producto crediticio), P1: Proveedor 1, P2: Proveedor 2; P3. Proveedor 3.



**Figura 8. Esquema crédito al proveedor**

**Fuente:** Manual de Producto Crédito al Proveedor – Institución Financiera

A través de este Producto Crediticio la Institución Financiera entrega un conjunto de servicios administrativos y financieros a la Empresa y a sus Proveedores; administra el proceso de pagos, ofreciendo a los proveedores la posibilidad de anticipar el cobro de sus facturas de forma automática a través de la plataforma, y da a la Empresa una línea de Crédito para el pago de sus obligaciones si no mantiene los fondos disponibles al momento del pago.

#### 1.2.2.1 Mercado Objetivo

Empresas que se encuentren en los segmentos Corporativo y Empresarial de la Institución Financiera.

#### 1.2.2.2 Características del Producto Crediticio

**Destino.-** Crédito Comercial de corto plazo para el financiamiento de Capital de Trabajo.

**Plazo.-** La línea de crédito tiene vigencia de un año plazo, a juicio del comité, el plazo podría ser menor. La renovación se la efectuará al vencimiento de la misma.

**Monto o Cupo de Crédito.-** Debe ser aprobado en el respectivo comité de crédito, y va en función de la capacidad de pago y el endeudamiento actual del cliente.

**Forma de Pago.-** Será al vencimiento dependiendo del cronograma establecido previamente a la firma del convenio según el análisis efectuado por la Institución Financiera.

**Tasa.-** La definida para Crédito Comercial, y que está establecida por el Banco Central del Ecuador; depende del segmento en el cual el cliente se ubique según su nivel de ventas.

**Tasa de descuento.-** Esta tasa es aplicada al proveedor y es la que define el Negocio en conjunto con la Empresa.

#### 1.2.2.3 Características Legales

- El producto crediticio se constituirá una vez aprobada la línea de Crédito.
- Los contratos, convenios, y documentos legales deberán estar debidamente firmados previo a la activación del servicio, y en los mismos deben constar todas las condiciones de la negociación.

#### 1.2.2.4 Beneficios del Producto

##### **Para la Empresa**

- Fortalecer su imagen ante sus proveedores al garantizar sus pagos a través de la Institución Financiera.
- Entregar la administración de sus Cuentas por Pagar.

- Incremento del plazo de pago con sus proveedores.
- Eficiencia en los procesos administrativos.
- Ahorro de costos por manejo de documentos y conciliación de pagos.
- El proceso es automático a través del portal.
- Permite mejorar su posición para la negociación.

#### **Para el Proveedor**

- Optimización de procesos administrativos.
- Garantía de cobro de sus Cuentas por Cobrar
- Opción de anticipar el cobro de sus facturas.
- Eliminación de la gestión de Cobranza
- Mejora su flujo de efectivo
- Se apalanca en la deuda financiera de la Empresa.
- Financiamiento ágil y oportuno del 100% de su cartera facturada.
- No entrega documentación financiera ni garantías.

#### **Para la Institución Financiera**

- Rentabilidad por la tasa de interés o tasa de descuento cobrada.
- Fidelización de los clientes.
- Captación de nuevos clientes.
- Genera venta cruzada.

### 1.2.2.5 Políticas del Producto

#### **Comerciales**

- Se otorgará la línea de crédito únicamente a los clientes que se encuentran en los segmentos del Mercado Objetivo.
- Los no clientes deberán abrir una cuenta para efectuar el pago de sus facturas.
- La comercialización es a nivel nacional.
- Cualquier documento que sea alterado de su información original inhabilitará la línea de crédito otorgada.
- La habilitación del producto obliga la venta cruzada de otros productos.
- Para la activación del cupo se deberá contar con toda la documentación que soporte al crédito y su respectiva verificación en el sistema.
- La tasa de interés de crédito será la vigente al momento del desembolso.

#### **Calidad**

- Atención personalizada a nivel nacional; el oficial de crédito y el oficial comercial, debe tener amabilidad, cordialidad y sobre todo cubrir la necesidad del cliente de manera eficiente.
- Con la pre-aprobación de la línea de crédito el cliente entregará la documentación necesaria para poder activar el producto.

- El oficial debe evitar reprocesos y regularizaciones posteriores por lo que para la contratación del producto debe pedir se entregue toda la información necesaria.
- La actualización de la información de los clientes es obligación del oficial, y debe hacerse por lo menos una vez cada año.

### **Riesgos**

- Para la aprobación de la línea de crédito el cliente debe cumplir con todos los parámetros previamente establecidos por la División de Riesgos.

### **Lavado de activos**

- Todas las transacciones provenientes del producto deben cumplir con la normativa vigente en la Institución Financiera.
- Todos los documentos que soporten las transacciones deberán ser debidamente conservados y resguardados por el tiempo que la ley lo estipule.

#### **1.2.3 Crédito al distribuidor**

Es un producto crediticio ofertado a clientes de los segmentos Corporativo y Empresarial; que busca convertirse en una interesante alternativa de negocio, en el que la Institución Financiera genera relación con los distribuidores de sus productos, a través de la concesión de una línea de crédito cerrada que los apoya en el momento de la compra.





Crédito al Distribuidor es una línea de crédito cerrada revolvente (plazo 360 días y la particularidad de liberar cupo para volver a usarlo) que le permite a los Distribuidores de la empresa contar con fondos de manera inmediata, a través de un desembolso de la Institución financiera, para concretar la adquisición del bien, otorgando financiamiento de capital de trabajo a través de la plataforma financiera disponible en internet.

#### 1.2.3.1 Mercado Objetivo

Empresas Productoras que se encuentren en los segmentos Corporativo y Empresarial.

Distribuidores que pertenezcan a los segmentos Corporativo, Empresarial, Pequeña empresa y Microempresas.

#### 1.2.3.2 Características del Producto

***Destino.-*** Crédito Comercial de corto plazo para el financiamiento de Capital de Trabajo.

***Plazo.-*** La línea de crédito tiene vigencia de un año plazo, al concluir el año deberá ingresar al respectivo comité para la aprobación de su renovación.

***Monto o Cupo de Crédito.-*** Debe ser aprobado en el respectivo comité de crédito, y va en función de la capacidad de endeudamiento definida en la Política de Riesgos de la Institución Financiera.

**Forma de Pago.-** Al vencimiento dependiendo del cronograma establecido previamente a la firma del convenio. El Distribuidor puede efectuar liberaciones, pre cancelaciones y pago total del crédito recibido. La empresa recibirá el pago con acreditación en la cuenta, al vencimiento o anticipar el pago según lo acordado previamente con la Institución Financiera.

**Garantía.-** Para la empresa cuando el producto crediticio es con Responsabilidad (se convierte en fiador solidario), la garantía depende del monto de línea de crédito total que sume las líneas de sus distribuidores, más el riesgo que mantiene con la Institución Financiera.

Cuando el producto crediticio es sin responsabilidad, la garantía que presenta el distribuidor depende del total del cupo solicitado, más el riesgo que mantiene en la Institución Financiera.

**Tasa.-** Normada por el Banco Central del Ecuador; depende del segmento en el cual el cliente se ubique según su nivel de ventas.

**Utilización de la Línea de Crédito.-** Al ser un cupo de crédito cerrado, éste debe ser utilizado únicamente para compras a la empresa, y su desembolso se lo realiza a través del portal de la Institución Financiera.

**Periodo de Gracia o Facturación.-** Es el plazo de crédito original pactado entre la empresa y el distribuidor al momento de la transacción comercial;

en concepto del producto este plazo es respetado por la Institución Financiera y en el mismo no existe cobro de tasa de interés.

#### 1.2.3.3 Retención en la Fuente

Según la normativa vigente al ser éste un servicio de Recaudación para la Empresa; el producto emitirá y entregarán los comprobantes de retención del Impuesto a la Renta y de IVA a la Empresa en las oficinas asignadas previamente.

#### 1.2.3.4 Características Legales

El producto es una línea de crédito cerrada que estará atada a un número de tarjeta virtual único con su respectiva identificación.

Los contratos y documentos legales a utilizar están constituidos por Contratos, convenios, anexos, fianza solidaria de ser el caso y todos los documentos legales habilitantes establecidos en la política vigente.

#### 1.2.3.5 Beneficios del Producto

##### **Para la Empresa**

- Disminución de los gastos administrativos.
- Incremento de la liquidez para su ciclo productivo.
- Aumento de las ventas.

- Administración automática de sus Cuentas por cobrar
- Disminución de costos de gestión de Cobranzas.
- Incremento de rentabilidad.
- Aumento de la eficiencia sus procesos.
- Fidelización de sus distribuidores.

#### **Para el Distribuidor**

- Financiamiento de Capital de Trabajo
- Disminución de costos financieros
- Incremento en plazo
- Facilidad de pago – pago automático
- Restitución de cupo inmediato
- Disminución de necesidades de sobregiro

#### **Para la Institución Financiera**

- Ingreso por cobro de tasa de interés o de descuento.
- Fidelización de clientes.
- Venta cruzada
- Incremento de nuevos clientes

#### **1.2.3.6 Riesgos del Producto**

##### **Para el Distribuidor**

- Cupo aprobado insuficiente para la compra.
- Desinformación por indisponibilidad del portal.

**Para la Institución Financiera**

- Incremento en la mora por los créditos desembolsados.
- Fraudes al otorgar créditos con documentación falsa.
- Reclamos por errores en el portal

**1.2.3.7 Distribuidores Rechazados**

- No podrán acceder al producto los distribuidores que no se encuentren al día con sus obligaciones en todo el sistema financiero.
- Se excluirán los clientes que consten en la base de Personas Inhabilitadas por la Superintendencia de Bancos, con status de cuenta cerrada o cancelada.
- No se habilitará a clientes con juicios o demandas pendientes, o que se encuentren en lista de observados.

**1.2.3.8 Políticas del Producto****Comerciales:**

- Los clientes a quienes se les otorgue la línea deben encontrarse en los segmentos establecidos como mercado objetivo.
- Los nuevos clientes deberán aperturar una cuenta para realizar la cobranza a través de débito automático.
- Comercialización a nivel nacional
- Cualquier documento que sea alterado de su información original inhabilitará la línea de crédito otorgada.
- La habilitación del producto permite la venta de otros productos.

- Para la activación del cupo se deberá contar con toda la documentación que soporte al crédito y su respectiva verificación en el sistema.
- La tasa de interés de crédito será la vigente al momento del desembolso.

### **Calidad**

- Atención personalizada a nivel nacional, el oficial de crédito y oficial comercial, deben tener amabilidad, cordialidad y sobre todo cubrir la necesidad del cliente de manera eficiente.
- Con la pre-aprobación de la línea de crédito el cliente entregará la documentación necesaria para poder activar el producto.
- El oficial debe evitar reprocesos y regularizaciones posteriores por lo que para la contratación del producto debe pedir se entregue toda la información necesaria.
- La actualización de la información de los clientes es obligación del oficial, y deberá hacerse por lo menos una vez cada año.

### **Riesgo**

- Para la aprobación de la línea de crédito el cliente debe cumplir con todos los parámetros previamente establecidos por la División de Riesgos.
- Los clientes para acceder al producto deberán pertenecer a los segmentos: Corporativo, Empresarial, Pequeña Empresa o

Microcrédito; en caso de no pertenecer a uno de estos segmentos se debe solicitar la segmentación correcta.

### **Lavado de activos**

- Todas las transacciones provenientes del producto deben cumplir con la normativa vigente en la Institución Financiera.
- Todos los documentos que soporte las transacciones deberán ser debidamente guardados por el tiempo que la ley estipule.

#### **1.2.4 Participantes del proceso**

Las Unidades que participan en el proceso de Comercialización e Implementación de los productos de la Unidad de Cadenas de Valor, y que forman parte del presente documento se detallan a continuación con una breve descripción de sus responsabilidades en el proceso.



**Figura 10. Participantes del proceso**

**Fuente:** Manual de Producto Crédito al Proveedor y Crédito al Distribuidor – Institución Financiera



**Unidad de Marketing.-** Esta unidad es la encargada de conceptualizar el producto, de acuerdo a la necesidad de los clientes. Es la responsable entregar a la unidad de solicitante el modelo de prospección requerido, el mismo que debe estar alineado con la estrategia de la institución; esta unidad será también la responsable de procesar la información requerida por la unidad de Cadenas de Valor, y la segmentación adecuada de los clientes y no clientes de la institución.

**Unidad de Negocio.-** Conformada por la Fuerza de Venta del segmento empresarial, es la responsable de asesor a sus clientes sobre los productos crediticios que puedan generar valor agregado en su Cadena de Valor y que están disponibles en la institución; siendo la responsable de identificar y referir a los clientes potenciales a la Unidad especializada en los mismos.

**Área Legal.-** Conformada por los asesores legales de todos los segmentos de clientes desde Empresarial hasta microempresa, son los responsables de aprobar la viabilidad legal de los Productos de Cadenas de Valor, y sus procesos, son los encargados elaborar los documentos legales que soporte al producto en su comercialización.

**Área de Riesgos.-** Es la unidad dentro de la Institución responsable de establecer y aplicar las políticas de riesgo vigentes según el segmento de negocio en el cual esté anclado el cliente. Es el área que gestiona el proceso de evaluación crediticia, provee de información de los clientes dentro del proceso global de Cadenas de Valor. El monitoreo de la vigencia de las líneas de crédito, reportes para el control, entendimiento y coordinación para análisis y aprobación de cupos también es parte de las funciones de esta unidad.

**Área de Control y Gestión.-** Son los responsables de dar mantenimiento y la publicación actualizada de los manuales de proceso y políticas vigentes en la institución.

**Cadenas de Valor.-** Unidad de Negocio especializada, que es la responsable de Establecer los lineamientos para la comercialización de sus productos, proyectar e implementar las definiciones establecidas; recopila y consolida la información de los prospectos para definir la estrategia comercial aplicable. Es la responsable de implantar los productos y monitorear su utilización.

**Comité.-** Conformado por los representantes de los segmentos de Negocio, área de Riesgos, Oficiales de Negocio, Oficiales Comerciales y área legal, quienes son los responsables de evaluar y aprobar la implementación de los productos de Cadenas de Valor y su oferta de negocio.

**Operaciones y Mantenimiento.-** Unidades encargadas de ejecutar las Ordenes de Trabajo dentro de los proceso de recopilación de información de los clientes prospectos.

**Call Center.-** Unidad encargada del soporte a los usuarios de los productos comercializados, así como la capacitación al inicio de la relación comercial.

### 1.2.5 Metodología

El método utilizado es descriptivo, en el cual se presentan los problemas que actualmente se mantienen en la Institución Financiera. Para determinar la

situación actual del proceso se utilizarán herramientas estadísticas, Análisis de Valor Agregado (AVA), Modelo TO BE, metodología MPE (Mejoramiento de los Procesos de la Empresa); Metodología “AS IS” y un levantamiento de problemas con cada uno de los intervinientes del proceso; para su conclusión se presentará una propuesta de los cambios que se debe realizar para un mejor proceso de implementación de los productos de esta unidad de negocio.

Las siguientes actividades permitieron levantar el esquema del proceso actual y establecer la estrategia de calidad para mejor el mismo.

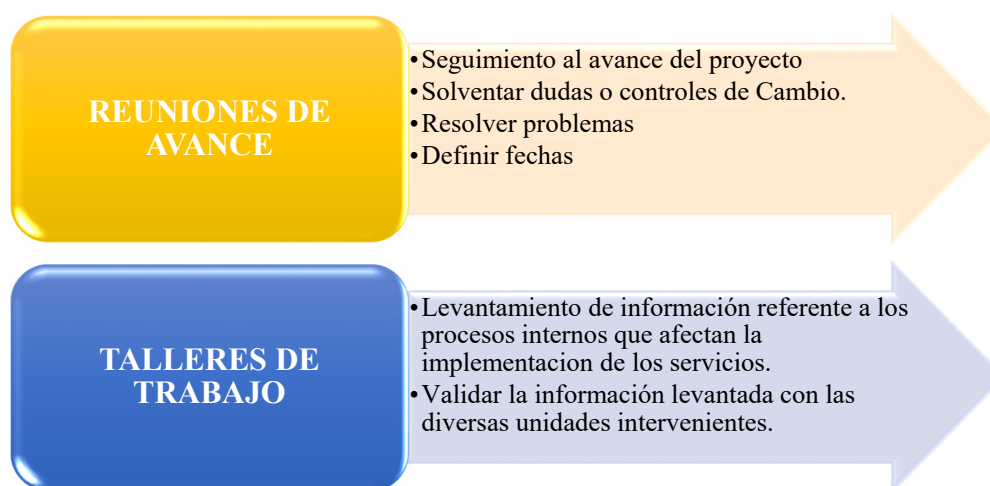


**Figura 11. Metodología del trabajo**

**Fuente:** Metodología definida por la Institución Financiera para Proyectos

### 1.2.6 Levantamiento de la información

La metodología para Comunicar el Plan de trabajo a las diversas áreas que intervienen en el proceso y lograr los objetivos planteados en el proyecto; establece la necesidad de crear un equipo de trabajo que permita de manera eficiente levantar el proceso a través de Reuniones de seguimiento y talleres de trabajo.



**Figura 12. Metodología de levantamiento**

**Fuente:** Metodología definida por la Institución Financiera para Proyectos

En el rediseño del proceso se utilizó el modelo TO BE basado en los datos encontrados en el diagnóstico, y el aporte de los intervinientes del proceso; también se utilizó la metodología MPE (Mejoramiento de los Procesos de la Empresa) planteada por J. Harrington que a través de un análisis del valor que agrega cada actividad.

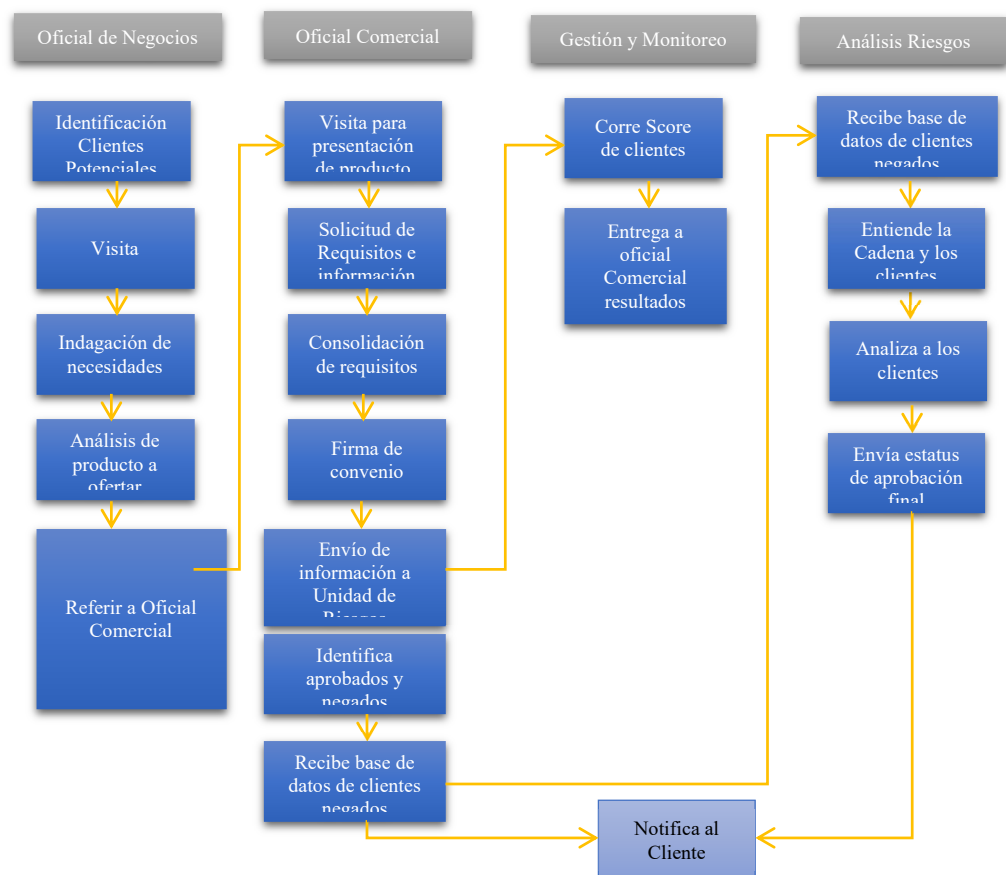
### 1.2.7 Diagnóstico del Proceso Actual

Para poder mejorar y hacer eficiente la operación del proceso de implementación de los productos Crédito al Proveedor y Crédito al Distribuidor es esencial entender la manera cómo se lo está llevando actualmente. Para lograr un entendimiento global de la situación actual, se realizaron talleres de entendimiento con todos los actores involucrados. Para lograr implementar estos dos productos es necesaria la intervención de varias áreas de la Institución Financiera que ejecutan las diversas funciones detalladas en la Figura 12.



**Figura 13. Equipo de Trabajo**  
**Elaborado por:** Gabriela Salas E.

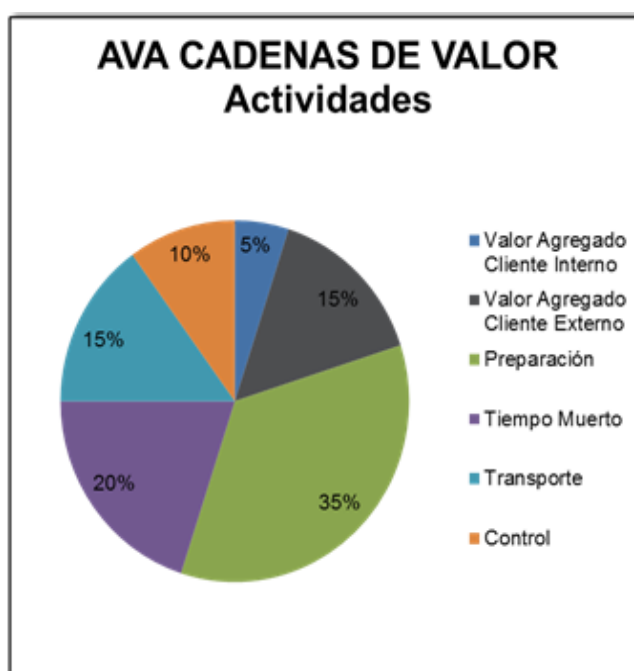
De los talleres realizados se levantó el proceso actual de los productos en estudio, se obtuvo el siguiente Diagrama.



**Figura 14. Proceso Actual Cadenas de Valor**  
**Elaborado por:** Equipo de Trabajo - Institución Financiera

El proceso actual como se muestra en la Figura 14, no muestra con claridad los sub procesos establecidos, este se basa en las actividades de los actores del proceso, a diferencia del proceso rediseñado que se detalla más adelante y que se puede identificar en la Figura 17.

Para analizar el proceso actual, es indispensable que se lo cuantifique para tener una idea más real del estatus actual. Se aplicó herramienta de Análisis del Valor Agregado (AVA), que permite entender las actividades que agregan valor; del análisis se obtuvieron los resultados detallados a en la Figura 15.



**Figura 15. AVA Actividades Implementación Cadenas de Valor**  
**Elaborado por:** Equipo de Trabajo Institución Financiera

Como se puede verificar, el 80% de las actividades que se llevan a cabo en el proceso, no agregan valor a éste, dentro de éstas encontramos: visitas no efectivas, reproceso de las actividades, controles ineficientes, políticas no claras, demasiado control del área de riesgos. Estos hallazgos permitieron crear una

oportunidad de mejora que hará reducir el tiempo del proceso para ofrecer al cliente final un servicio rápido y de calidad.

En los talleres de análisis del proceso se obtuvieron iniciativas de mejora las cuales se categorizaron en base a los problemas encontrados, estos se describen en la Figura 16, los que deben ser mejorados; por lo que se puede concluir que es necesario rediseñar y documentar el proceso de los productos Crédito al Proveedor y Crédito al Distribuidor, para poder integrarlo, estandarizarlo y proponer una metodología de riesgos alineada a las necesidades del producto.



**Figura 16. Aspectos de mejor**

**Fuente: Talleres de Trabajo Institución Financiera.**

Con los hallazgos encontrados se plantea un nuevo proceso que ataque las falencias encontradas en el proceso actual, el mismo que se detalla con los procesos descritos a continuación.



**Figura 17. Proceso Rediseñado Productos Crediticios de Cadenas de Valor**  
**Elaborado por:** Equipo de Trabajo Institución Financiera

En el presente estudio se considera únicamente los primeros cuatro subprocesos, que son los que forman parte del producto de implementación, el quinto y sexto subproceso no se considera por formar parte del mantenimiento del producto ya implementado, y se lo conoce también como Administración del Portafolio.

Uno de los problemas presentados en el proceso actual es que se comercializaban los productos a todas las empresas, lo que no tenía una gestión eficiente y efectiva, por lo que se invertían recursos sin una real expectativa de cierre. La propuesta es efectuar un análisis de mercado para establecer los clientes potenciales a los cuales se pueda ofertar los productos y si estos son sujetos de crédito, y que cumplan con las características que apalanquen a la estrategia Institucional. Estas empresas se los conocerá como la Empresa y ésta será quien



ate a sus proveedores y distribuidores que son parte de su Cadena de Valor formando así la estructura del producto.

Con las empresas prospecto definidas y pre – analizadas, se efectúa la visita pertinente para comercializar los productos. Consecuente a la venta de los productos se deriva el proceso de Originación de Productos y Servicios en donde interviene la Unidad de Riesgos para el respectivo análisis y aprobación de los productos crediticios de todas las empresas relacionadas (proveedores y distribuidores) con la Empresa. Conforme se activen las líneas y se desembolsen las operaciones se debe establecer un control de las líneas de crédito que estén vigentes, para lo cual se crea el proceso de Administración de Portafolio que permitirá el control permanente de la cartera de clientes.

En cada etapa definida del proceso se identificó los problemas y las oportunidades de mejora, para lo cual se presenta algunas propuestas de solución, las mismas que se pueden observar en la figura detallado a continuación, éstas se basan en los hallazgos encontrados en el proceso TO-BE aplicado y que se podrán medir con los indicadores presentados en el Capítulo 4.

## Proceso análisis de mercado

PROBLEMA	SOLUCIÓN	OBJETIVO	BENEFICIO	COMENTARIO
No hay sincronización entre la estrategia de la Institución y las empresas visitadas.	Partir de la Estrategia Institucional	Definir empresas objetivas para el producto	Visitar a Clientes de interés de la Institución Financiera.	El negocio genera la estrategia Institucional
Información desactualizada de los clientes	Prospección de clientes con información de Inteligencia de Negocio y Negocios	Comprender la necesidad de los clientes en base a Información detallada del cliente prospecto	Enfocar esfuerzos en clientes acordes a la estrategia Institucional.	Análisis completo desde varias aristas: Negocio, Riesgos, Marketing, Producto.
Desconocimiento de la Cadena de Valor de los clientes prospectos	Realizar Mapeo Macro de la Cadena de Valor.	Identificar los clientes potenciales de la Cadena de Valor.	Focalizar los esfuerzos en Clientes rentables	
Desconocimiento del historial crediticio de los prospectos	Correr score antes de la visita a los clientes	Hacer eficiente el proceso, no perdiendo tiempo con clientes que no son potenciales en crédito.	Disminuir el riesgo crediticio	Generar Valor en la prospección para el análisis de Riesgos

**Figura 18. Proceso Análisis de mercado**

**Elaborado por:** Equipo de Trabajo Institución Financiera

## Proceso de comercialización

PROBLEMA	SOLUCIÓN	OBJETIVO	BENEFICIO	COMENTARIO
Desconocimiento de las necesidades del Cliente	Preparar una propuesta ganadora al cliente en base a la información obtenida	Dar soluciones a las necesidades de los clientes	Tener claras las necesidades del cliente	
No se realiza venta cruzada	Venta Cruzada de productos	Hacer rentable al cliente	Generar relaciones de largo plazo	Generar información disponible para el negocio para mejor gestión en Venta cruzada
No se conoce el valor potencial de negocio que se puede generar	Establecer el esquema de Valoración de la Cadena	Establecer la rentabilidad de la Cadena de Valor	Rentabilizar al cliente	Genera valor al análisis
Falta de mapeo de la Cadena	Efectuar el mapeo de la Cadena de Valor del Cliente	Comprender claramente la Cadena de Valor del Cliente	Implementar Cadenas de valor que beneficien a la Institución.	

**Figura 19. Proceso de comercialización**

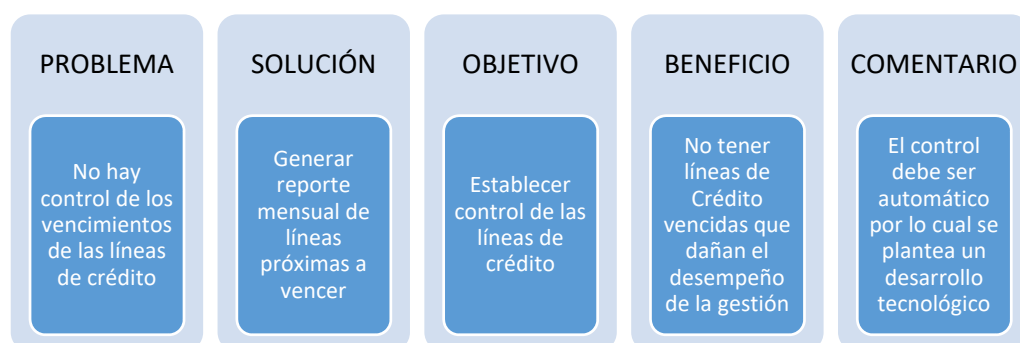
**Elaborado por:** Equipo de Trabajo Institución Financiera

## Proceso de Originación del producto

PROBLEMA	SOLUCIÓN	OBJETIVO	BENEFICIO	COMENTARIO
Desconocimiento de los miembros de la Institución de los productos	Realizar comités para socializar el producto	Difundir la información de la cadena para el entendimiento de todos los miembros del equipo	Generar Sinergia entre departamentos	
Proceso de análisis de riesgos no definido para estos productos	Establecer un coordinador del riesgos	Determinar una persona encargada de la distribución y control del análisis de riesgos	Existe contraparte para el negocio en riesgos	
Análisi muy estricto para los clientes de Cadenas de Valor	Establecer un modelo diferenciado más ágil	Efectuar análisis de riesgos con enfoque a los productos de Cadenas de Valor	Calificar mayor número de clientes	
Demora en el análisis de riesgos	Crear bifurcación entre análisis de riesgos masivos y proceso uno a uno	Pre-aprobar la mayor cantidad de clientes en los proceso masivos.	Reducir el tiempo en el análisis de riesgos	Generar lineamientos para optimizar el proceso de análisis
Solo existe recurso al 100% o al 0%	Indagación de propuesta de primeras pérdidas	Establecer la posibilidad de recurso parcial	No consumir líneas de crédito de la empresa contratante en clientes que no requieren recurso	Se debe analizar la propuesta y determinar nueva política

**Figura 20. Proceso de Originación del producto**  
**Elaborado por: Equipo de Trabajo Institución Financiera**

## Proceso de administración de portafolios



**Figura 21. Proceso de administración de portafolios**  
**Elaborado por:** Equipo de Trabajo Institución Financiera

## En todos los procesos



**Figura 22. En todos los procesos**  
**Elaborado por:** Equipo de Trabajo Institución Financiera

## 1.3 ANÁLISIS EXTERNO

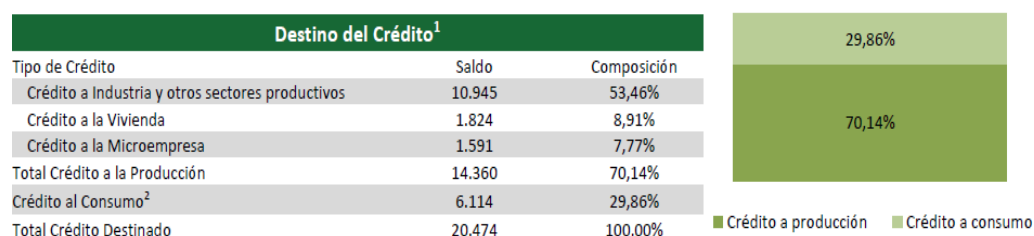
### 1.3.1 Sistema Crediticio

Según datos proporcionados por la Asociación de Bancos Privados del Ecuador en su Boletín mensual del mes de febrero del 2016 muestra que el saldo total de crédito destinado por el sistema de la Banca Privada alcanzó el valor de US\$

20.474 millones al cierre de este mes, concedidos a través de avales, fianzas y garantías, cartas de crédito y provisiones por cartera de crédito; si se compara esta cifra frente a la obtenida en el mes de enero se presenta una reducción de -0,36%. Y en términos anuales existió una reducción equivalente al -8,56%, que su equivalente en monto significa US\$ 1.919 millones.

En la Figura 23 se explica que del financiamiento total otorgado por la banca privada. US\$ 14.360 millones corresponden al 70,14% del crédito otorgado y fue destinado al crédito productivo, vivienda y microempresa; mientras que el crédito para consumo fue de US\$ 6.114 millones que corresponde al 29,86% restante.

Como se puede observar el interés por dinamizar la economía ecuatoriana se dimensiona en los datos expuestos anteriormente, dando el sector financiero prioridad a la colocación en el sector productivo, sin embargo con la coyuntura actual y la baja en los depósitos que afecta la liquidez en el sistema; las Instituciones financieras deben analizar la mejor manera de colocación de créditos que disminuyan el riesgo sin afectar la rentabilidad.



**Figura 23. Destino del Crédito**

**Fuente:** (Prado, 2016, pág. 21)

### **1.3.2 Tasas de Interés**

Las tasas de interés en el país se encuentran reguladas por el Banco Central del Ecuador, y según la normativa actual éstas son aplicadas de acuerdo al nivel de ventas de las empresas que acceden a crédito, por la coyuntura actual por la que está atravesando la economía ecuatoriana, la tasa de interés en este año se incrementó como se evidencia en la tabla publicada por el Banco Central del Ecuador, descrita en la Figura 24.

**Tabla 1**

**Tasas vigentes mes de Enero 2016**

Tasas publicadas por el Banco Central de Ecuador  
vigentes para el mes de Enero 2016

<i>Segmento de Crédito</i>	<i>Tasas Referenciales</i>														
	<i>dic-13</i>	<i>dic-14</i>	<i>ene-15</i>	<i>feb-15</i>	<i>mar-15</i>	<i>abr-15</i>	<i>may-15</i>	<i>jun-15</i>	<i>jul-15</i>	<i>ago-15</i>	<i>sep-15</i>	<i>oct-15</i>	<i>nov-15</i>	<i>dic-15</i>	<i>ene-16</i>
Productivo Corporativo	8,17	8,19	7,84	7,41	7,31	8,09	8,45	8,70	8,54			8,70	8,04	9,20	9,32
Productivo Empresarial	9,53	9,63	9,53	9,48	9,43	9,54	9,53	9,78	9,78			9,70	9,63	9,76	9,53
Productivo PYMES	11,20	11,19	11,18	11,10	11,17	11,16	11,15	11,16	11,10			10,61	10,64	10,28	11,80
Comercial Ordinario												8,43	8,43	9,03	9,58
Comercial Prioritario Corporativo												9,11	9,22	9,12	9,15
Comercial Prioritario Empresarial												10,08	9,92	9,92	10,00
Comercial Prioritario PYMES												10,87	10,89	11,12	11,26
Consumo Ordinario												16,22	16,24	16,21	16,25
Consumo Prioritario												16,04	16,03	16,00	16,10
Educativo												7,20	7,23	7,11	7,14
Inmobiliario 3/	10,64	10,73	10,71	10,77	10,61	10,75	10,76	10,62	10,62			10,75	10,76	10,89	10,88
Vivienda de Interés Público**									4,88			4,94	4,98	4,97	4,98
Microcrédito Minorista 2/	28,82	28,57	29,08	29,35	28,21	28,02	27,75	27,47	26,91			29,02	29,16	29,04	27,96
Microcrédito de Acumulación Simple	25,20	25,16	25,41	25,26	25,02	24,86	24,67	24,86	24,98			26,95	26,97	26,90	25,25
Microcrédito de Acumulación Ampliada	22,44	22,32	22,84	23,80	22,22	22,18	22,07	22,02	21,82			23,27	24,12	24,25	22,13
Inversión Pública												8,01	7,99	8,23	8,14
Consumo 1/	15,91	15,96	15,97	15,98	15,94	15,90	15,82	15,84	15,78						

\*\* La Tasa Referencial de Vivienda de Interés Público ha sido publicada a partir de julio 2015

**Fuente:** Banco Central del Ecuador



### **1.3.3 Problemática actual de los Participantes**

Las empresas ecuatorianas se han visto afectadas por la falta de liquidez en el mercado, lo que ha provocado que la oferta en el crédito por parte de las Instituciones Financieras disminuya. Para que la economía se reactive es importante que exista mayor dinamismo, para que esto suceda las empresas deben inyectar capitales que circulen en un menor plazo, y deben buscar mecanismos de apalancamiento financiero.

En este momento de contracción de la oferta de crédito, las Instituciones Financieras buscan colocar sus recursos en clientes y productos que sean de menor riesgo para asegurar su recuperación, buscan controlar el destino de los recursos financieros entregados, asegurando que éstos se invierta en su ciclo productivo.

Es por esto que la Institución Financiera ha creado una serie de productos que puedan cumplir con este fin y apoyen a su sostenibilidad a través del tiempo.

## **2. LA ESTRATEGIA DE CALIDAD**

Establecer una Estrategia de Calidad constituye la base para lograr el éxito del proceso de mejoramiento, el mismo que permitirá determinar con precisión que el producto o servicio brindado por las empresas cumpla con las expectativas y necesidades de sus clientes.

La calidad constituye un requisito, necesidad o expectativa que muchas veces se encuentra implícita u obligatoria en los productos o servicios la misma está representada por la satisfacción del cliente a través de su percepción del grado en el cual el producto o servicio ofertado cumpla con sus requisitos. (ISO 9000, 2015, pág. 15)

Para establecer una estrategia de calidad es importante conocer ante todo la voz del cliente, sus necesidades y el peso de importancia que da a las mismas en el producto que será ofertado.

Para lograr este objetivo en el presente estudio se tomará como base las siguientes herramientas:

- a. Matriz QFD (Quality Function Deployment), nos permitirá establecer las necesidades y expectativas que los clientes de la Banca Empresarial tienen respecto a los productos Crédito al Distribuidor y Crédito al Proveedor;
- b. Diagrama de Pareto servirá para priorizar las necesidades levantadas con la matriz QFD

- c. Diagrama de Ishikawa, esta herramienta permitirá analizar el producto para mejorar su calidad; sintetizando de una manera sistemática los problemas o causas encontrados en la matriz QFD, la herramienta permitirá encontrar las oportunidades de mejora en el producto y establecer el orden de prioridad que se debe dar a las soluciones planteadas.

## 2.1 METODOLOGÍA QFD

El Dr. Mizuno define el Despliegue de la Función de Calidad (QFD) como: “el despliegue paso a paso con el mayor detalle de las funciones que conforman sistemáticamente la calidad, con procedimientos objetivos, más que subjetivos” (Akao, 1993).

La matriz QFD es un método utilizado en el diseño de productos y servicios que sirve para recopilar los requisitos o expectativas del cliente, las mismas que se convierten en características técnicas y operativas, esta herramienta es un modelo integrador de las diferentes áreas marketing, ingeniería y operaciones y actividades como gestión de la calidad, ya que busca las necesidades de los clientes, integra a las divisiones de diseño y fabricación de productos en un proceso de mejora continua.

En QFD: Conceptos, Aplicaciones y Nuevos desarrollos se manifiesta que:

El QFD fue desarrollado en Japón a finales de la década de 1960, desde su origen fue considerado como parte de la herramienta de la gestión total de la calidad conocida como *Total Quality Control (TQC)*, utilizada para la creación de nuevas aplicaciones y productos; en 1972, en el Astillero de Kobe de Mitsubishi Heavy Industries, con Shigeru Mizuno y Yasushi Furukawa trabajando como consultores externos, se desarrolló la matriz de la calidad, que sistematizaba la relación entre las necesidades de los clientes y las características de calidad incorporadas en los productos; la

matriz de la calidad constituye hoy el núcleo del QFD. En 1975, la Sociedad Japonesa de Control de Calidad (JSQC) estableció un comité de estudio del QFD para formular su metodología, y en 1987, luego de 13 años de esfuerzo, publicó un estudio sobre las aplicaciones del QFD en 80 empresas japonesas. (Enrique Yacuzzi y Fernando Martín, s.f., pág. 2)

El QFD, busca cumplir con los siguientes objetivos:

- Establecer la calidad del diseño y planificación.
- Realizar *benchmarking* de la competencia
- Desarrollar productos mejores que la competencia
- Analizar la información sobre la calidad en el mercado.
- Identificar puntos de control
- Reducir problemas de calidad
- Disminuir tiempo de desarrollo y costo de los productos
- Aumentar la participación en el mercado.

Para lograr el aseguramiento de la calidad es importante tomar en consideración además del proceso de fabricación del producto, el diseño. Al ser la calidad la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, el diseño de un producto de calidad serán las características que el producto debe tener para cubrir esas necesidades y expectativas.

Por lo antes expuesto, del diseño del producto depende su éxito ya que debe reflejar claramente las exigencias que debe cubrir para el cliente, por lo que se debe tener constante conocimiento sobre los gustos y preferencias de los clientes de tal manera que dichas demandas se las pueda integrar en el diseño para que cumplan con lo esperado.

El modelo QFD busca priorizar la necesidad de los clientes con respecto al producto, traducir estas necesidades en características y especificaciones técnicas y diseñar, producir y comercializar un producto o servicio de calidad que garantice la satisfacción de los clientes.

Para construir la matriz QFD de los productos Crédito al Distribuidor y Crédito al Proveedor se siguen los siguientes pasos:

### **Paso 1.- Fijación del Objetivo**

Para poder resolver los problemas encontrados en el diagnóstico de la situación actual es necesario fijar claramente el objetivo que se quiere llegar con la aplicación de la metodología QFD.

El objetivo establecido es:

*“Determinar las características el cliente considera que deben tener los productos Crédito a Proveedores y Crédito a Distribuidores para que el producto sea el número uno en el mercado”.*

### **Paso 2.- Se definió las características de calidad, es decir los Que's de los clientes.**

Para determinar las características que debe cumplir el producto Crédito al Distribuidor y Crédito al Proveedor se efectuó una encuesta telefónica a 15 clientes de la Banca Empresarial que actualmente tienen contratado el producto, estos clientes se

encuentran en varios sectores productivos, como: Construcción, Comunicación, Textil, Alimento, Consumo Masivo, Farmacéutico, Agrícola, Petrolero, Florícola y Automotriz; los resultados de la encuesta se pueden observar en el Anexo 1.

De la encuesta efectuada los clientes consideran como características básicas y esenciales de los dos productos las siguientes:

- Agilidad en la contratación y uso del sistema.
- Rapidez en la aprobación de línea de Crédito.
- Incorporación de mayor número de socios posibles.
- Seguridad del sistema.
- Control en la administración de cupos de crédito.
- Eliminación riesgo de impago.
- Estandarización en el proceso contratado.
- Fidelizar a los clientes miembros de la Cadena de Valor.
- Atención especializada.

### **Paso 3.- Asignación de Coeficientes de Peso a las características.**

Las características determinadas en el paso 2 son importantes, pero no todas tienen el mismo grado de importancia, es por esto que es necesario asignar factores de peso a cada una para determinar el nivel de importancia.

Para determinar el nivel de importancia se pidió a las empresas encuestadas califiquen del 1 al 5 según consideren importante las características, el promedio de la

calificación dada por los participantes fue considerada como el coeficiente para cada factor. Se obtuvo el siguiente resultado, los mismos lo podemos observar en el Anexo 2.

**Tabla 2**

**Calificación Características de Calidad**

<b>CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD</b>	<b>COEFICIENTE</b>
Agilidad en la contratación y uso del sistema	5
Rapidez en la aprobación de línea de Crédito	5
Incorporación de mayor número de socios posibles	5
Seguridad del sistema	4
Control en la administración de cupos de crédito	4
Eliminación riesgo de impago	5
Estandarización en el proceso contratado	4
Fidelizar a los clientes miembros de la Cadena de Valor	4
Atención especializada	3

**Fuente:** Encuestas Efectuadas a Clientes

#### **Paso 4.- Evaluación de la competencia**

Es importante conocer en que es fuerte la competencia respecto a los productos ofertados, ya que si el producto ofertado tienen características inferiores a los de la competencia no tendrá éxito; para este análisis se tomó como referencia a las dos Instituciones Financieras más fuertes en el mercado y se analizaron las características con una escala del 1 al 5 siendo el 5 Excelente; para determinar la calificación se efectuó una encuesta a ocho empresas que actualmente tienen contratado los productos con estas entidades, de las calificaciones obtenidas se sacó la medio y este resultado se lo consideró, obteniendo la siguiente tabla.

Tabla 3

## Calificación de la Competencia

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
Agilidad en la contratación y uso del sistema			A		B
Rapidez en la aprobación de línea de Crédito				A,B	
Incorporación de mayor número de socios posibles				A	B
Seguridad del sistema				B	A
Control en la administración de cupos de crédito				AB	
Eliminación riesgo de impago			A		B
Estandarización en el proceso contratado		A			B
Fidelizar a los clientes miembros de la Cadena de Valor				AB	
Atención especializada			B	A	

Fuente: Encuestas Efectuadas a Clientes

Los resultados de la encuesta se pueden observar con mayor detalle en el Anexo 3

De la encuesta efectuada se puede destacar los siguientes puntos importantes referentes a las características de la competencia:

**Agilidad en la contratación y uso del sistema.-** La Institución Financiera A tiene un promedio de 100 días en la implementación del servicio, mientras que el promedio de la Institución Financiera B es 75 días; mejores promedios que la Institución Financiera en análisis que cuenta con un promedio de 113 días.

**Rapidez en la aprobación de líneas de Crédito.-** Las dos Instituciones financieras tienen un promedio de 60 días para la aprobación del crédito, comparada con 73 días de la Institución Financiera en análisis.

**Incorporación de mayor número de socios posible.-** Se considera como socios a los clientes proveedores y distribuidores de la Empresa. La competencia incorpora del



total de socios un promedio del 60%, mientras que la Institución Financiera en análisis apenas califica el 30%.

**Seguridad del sistema.-** Corresponde al software de la plataforma financiera usado para brindar el producto. Este es fuerte tanto en la competencia como en la Institución Financiera estudiada.

**Control en la administración de Cupos de Crédito.-** Corresponde a la información oportuna que la Empresa puede tener sobre los cupos asignados, montos, plazos. Utilización, etc., tanto para el pago a sus proveedores; así como el cupo asignado a sus distribuidores para que estos cancelen sus obligaciones a la Empresa. Esta es una de las debilidades de la Institución Financiera estudiada, el control es manual; y en las dos Instituciones Financieras de la competencia el control es oportuno.

**Eliminación Riesgo de impago.-** Esta característica busca asegurar el cobro en el momento oportuno, asegurando el cobro de la cartera a la fecha de vencimiento, sin tener días de retraso. Los productos crediticios estudiados de la Institución Financiera estudiada, cumplen con esta característica; en comparación con la Institución Financiera A que fue calificada por las empresas con tres y la Institución Financiera B que fue calificada con cinco, cumpliendo satisfactoriamente con este requisito.

**Estandarización en el proceso contratado.-** Que el proceso de los productos Crédito al Distribuidor y Crédito al Proveedor se encuentre definido para la contratación y mantenimiento, con el fin de saber el tiempo estimado en el caso de requerir la incorporación de nuevos socios. De los hallazgos encontrados en el diagnóstico se

establece que la Institución Financiera estudiada es débil en cuanto a esta característica; la Institución Financiera A es calificada con dos en cuanto a esta característica, y la Institución Financiera B consideran que esta característica es excelente por lo cual es calificada con cinco.

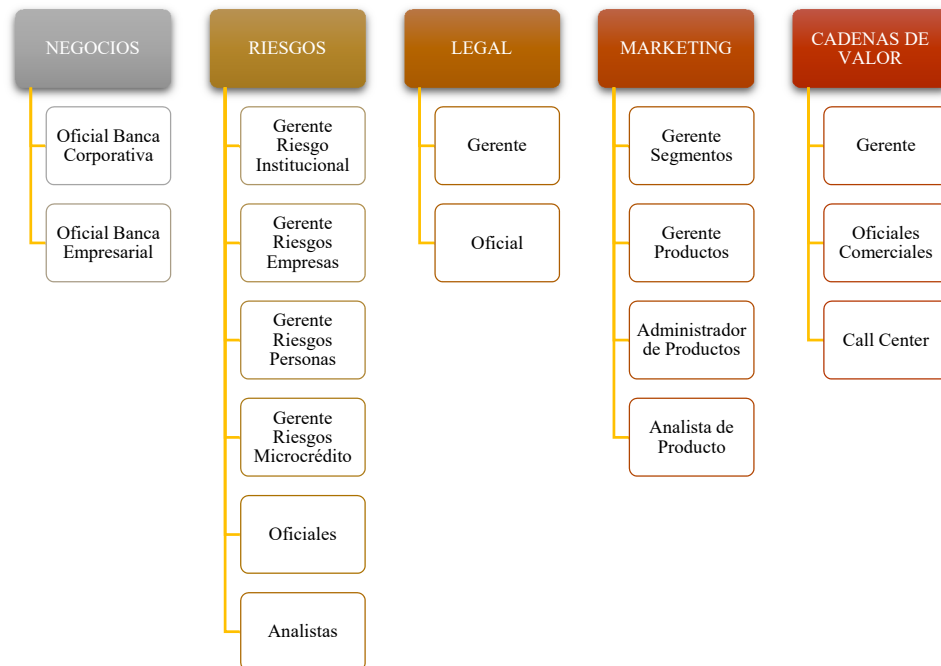
**Fidelización de los socios de la Cadena de Valor.-** Esta característica busca genera relaciones de largo plazo tanto con los proveedores como con los distribuidores de la Empresa, que perciban el beneficio de mantener una relación comercial con esta por los beneficios que el producto le ofrece. Los productos crediticios ofertados por la Institución Financiera estudiada, permiten fidelizar a las empresas asociadas con el proceso; los productos crediticios de la competencia también cumplen con este requisito y lo calificaron a esta característica con cuatro.

**Atención especializada.-** La Empresa y sus socios desean contar con personal especializado al momento de contratar el producto, quien les brinde soporte ante cualquier inquietud o requerimiento que se presente. La Institución Financiera cuenta con personal especializado para la implementación de estos productos crediticios; mientras que las empresas encuestadas consideran que, la Institución Financiera A es débil en cuanto a esta característica y la calificaron con tres, la Institución Financiera B tiene personal más especializado y es calificada con cuatro.

#### **Paso 5.-Determinar los (Como's), actividades del proceso.**

Las actividades o etapas del proceso que soportan el cumplimiento de los requisitos del producto definido como los clientes, se las determinó con el equipo de trabajo de

los talleres conformados para la presente investigación. Las áreas involucradas son: Negocio, Marketing, Riesgos, Legal, Cadenas de Valor, y los miembros del equipo de trabajo los identificamos en la Figura 25.



**Figura 24. Equipo de trabajo**  
Elaborado por: Gabriela Salas E.

Se determinaron los siguientes componentes como los que apoyarán a mejorar a la eficiencia del producto crediticio:

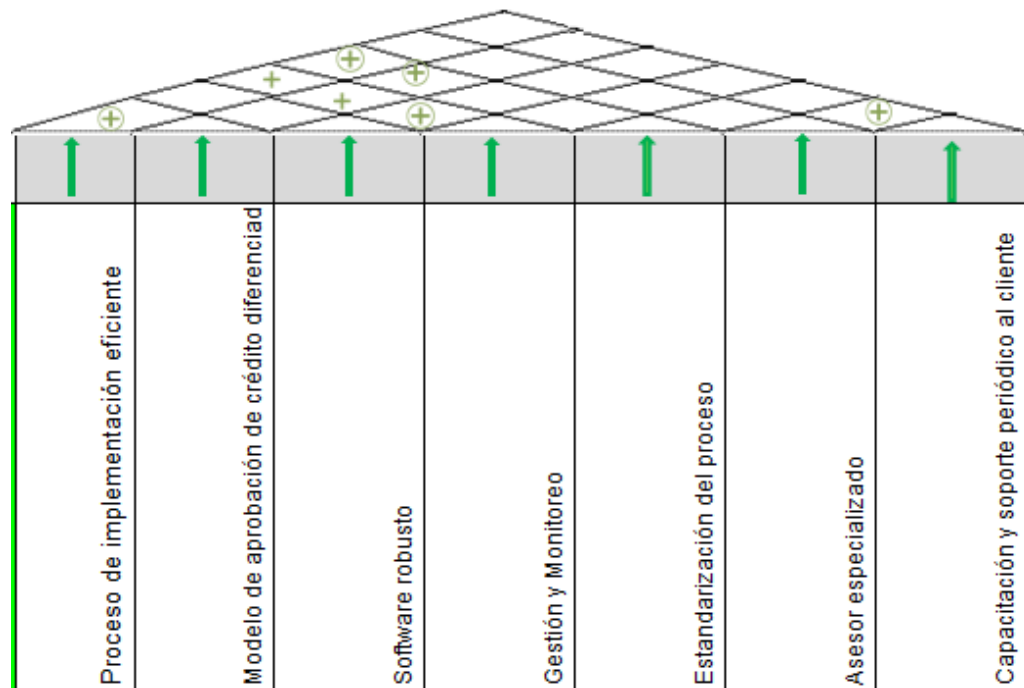
- Proceso de implementación eficiente.
- Modelo de aprobación de crédito diferenciado.
- Software robusto.
- Gestión y Monitoreo.
- Estandarización del proceso.
- Asesor especializado.
- Capacitación y soporte periódico al cliente.

### Paso 6.- Análisis de los Como's

En este paso se debe determinar si existe alguna correlación entre los como's, se describe según la siguiente simbología;

Nivel de relación	Simbolo
Fuertemente positiva	⊕
Positiva	+
Negativa	-
Fuertemente negativa	⊖

**Figura 25. Simbología nivel de Correlación**  
Elaborado por: Gabriela Salas E.



**Figura 26. Correlación entre los Como's**  
Elaborado por: Gabriela Salas E.

### Paso 7.- Relación entre los Qué's y Como's

En este paso se valora la mejora de los Como's para la obtención de los Qué's la influencia que tienen los distintos Qué's en la obtención de los distintos Como's; para esto se ha tomada la escala de correlación japonesa 1-3-9, donde 1 es Relación Baja, 3 Relación Media y 9 Relación Fuerte.

Se obtuvo los siguientes resultados:

¿Qué características el cliente considera que deben tener los productos Crédito a Proveedores y Crédito a Distribuidores?		Proceso de implementación eficiente	Modelo de aprobación de crédito diferenciado	Software robusto	Gestión y Monitoreo	Estandarización del proceso	Asesor especializado	Capacitación y soporte periódico al cliente
Agilidad en la contratación y uso del sistema	5	9	9		3	9		
Rapidez en la aprobación de línea de Crédito	5	9	9		9	9		
Incorporación de mayor número de socios posibles	5	3	9			3		
Seguridad del sistema	4			9				
Control en la administración de cupos de crédito	4			3	9			
Eliminación riesgo de impago	5	9			9	9		
Estandarización en el proceso contratado	4	3	9			9		
Fidelizar a los clientes miembros de la Cadena de Valor	4						3	9
Atención especializada	3						9	

Figura 27. Relación entre los Qué's y Cómo's

Elaborado por: Gabriela Salas E.

## Paso 9.- Puntuación y Análisis

Al tener los Qué diferente valor de importancia; y los Cómo, contribuyen al desarrollo de los Qué's a través del coeficiente de la matriz de relaciones, se puede valorar el resultado de la siguiente manera:

$$\text{Resultado del "Cómo"} = \Sigma (\text{Peso de cada "Qué"}) * (\text{Coeficiente de correlación})$$

¿ Qué características el cliente considera que deben tener los productos Crédito a Proveedores y Crédito a Distribuidores?	Proceso de implementación eficiente	Modelo de aprobación de crédito diferenciado	Software robusto	Gestión y Monitoreo	Estandarización del proceso	Asesor especializado	Capacitación y soporte periódico al cliente
Importancia absoluta	131	176	53	110	155	44	41
Importancia relativa (%)	3.72	5.00	1.51	3.13	4.40	1.25	1.16

**Figura 28. Puntuación Matriz QFD**

Elaborado por: Gabriela Salas E.

Una vez concluida la metodología QFD se establece que las necesidades que tienen mayor peso al momento de decidir la contratación del producto con una u otra Institución Financiera son tres:

- Modelo de aprobación de crédito sea diferenciado para que la calificación de las líneas de crédito sean rápidas y se pueda asociar al mayor número de socios.
- Exista estandarización en el proceso para que el producto sea ágil, se disminuya el riesgo de impago y sea controlado.
- Que el proceso de implementación sea eficiente para que disminuya el tiempo de contratación del producto hasta la puesta en marcha.

Para lo cual se debe trabajar en un rediseño del proceso y en implementar una metodología diferenciada para la calificación de las líneas de crédito.

La Matriz QFD completa se puede apreciar en el Anexo 4.

## 2.2 DIAGRAMA DE PARETO

La metodología QFD determinó que la estandarización y eficiencia del proceso son las características que el cliente considera fundamentales para la contratación de los productos Crédito al Distribuidor y Crédito al Proveedor, se considera el Diagrama de Pareto como la herramienta de calidad que permite determinar las actividades del proceso de mayor tiempo en la implementación de los dos productos, para identificar las oportunidades de mejora en este proceso.

*“El diagrama de Pareto es una técnica gráfica simple para ordenar elementos, desde el más frecuente hasta el menos frecuente, basándose en el principio de Pareto. Pocos vitales y muchos triviales”* (UNIT, 2000).

El diagrama de Pareto permite identificar en una situación cuales son los problemas más críticos, para determinar el plan de acción de acuerdo a las prioridades que se deben atender, todo a través de un gráfico.

El diagrama de Pareto *“Permite identificar los factores o problemas más importantes en función de la premisa de que pocas causas producen la mayor parte de los problemas y muchas causas carecen de importancia relativa”* (Arnoletto, 2007).

En la matriz QFD, se observa que una de las principales características requeridas por las Empresas para contratar los productos Crédito al Distribuidor y Crédito al Proveedor es el tiempo de implementación; es por esto que basándonos en el proceso levantado en el Diagnostico revisado en el capítulo uno tomamos las actividades del proceso actual y cuantificamos el tiempo que toma desarrollar cada una estas para estimar donde se requiere mejora.

Una vez detallada las actividades, se ordena de mayor a menor tiempo, y se calcula la Frecuencia Relativa y la Frecuencia Real acumulada; además se identifica el tipo de actividad para definir qué división debe efectuar la mejora en la actividad que le corresponde dentro del proceso. Se obtiene los datos detallados en la siguiente tabla.

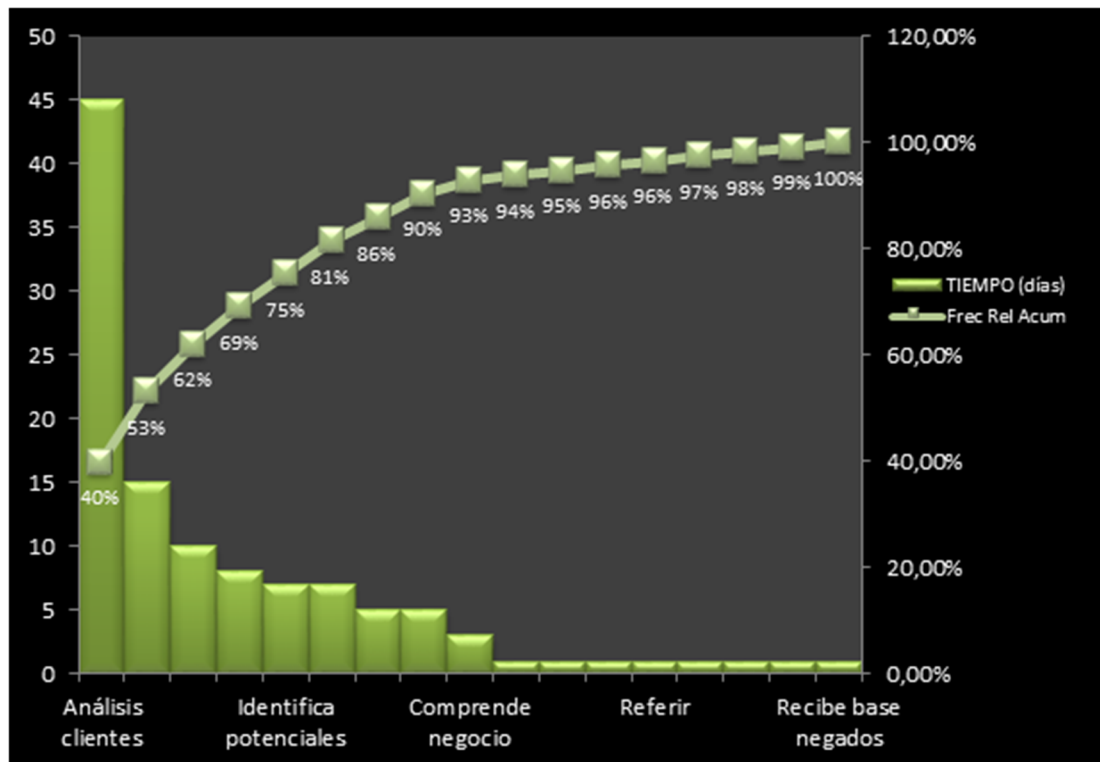
**Tabla 4**

**Tiempo de las Actividades en el Proceso de Implementación**

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD	TIEMPO (días)	TIEMPO ACUMULADO	Frec Relativa	Frec Rel Acum
Análisis clientes	Preparación	45	45	39,82%	39,82%
Identifica negados	Movimiento	15	60	13,27%	53,10%
Firma de Convenio	Espera	10	70	8,85%	61,95%
Consolida Información	Espera	8	78	7,08%	69,03%
Identifica potenciales	Preparación	7	85	6,19%	75,22%
Presentación producto	Espera	7	92	6,19%	81,42%
Corrida score	Espera	5	97	4,42%	85,84%
Aprobación final	Movimiento	5	102	4,42%	90,27%
Comprende negocio	Espera	3	105	2,65%	92,92%
Visita	Movimiento	1	106	0,88%	93,81%
Indagación de necesidades	Preparación	1	107	0,88%	94,69%
Análisis oferta	Preparación	1	108	0,88%	95,58%
Referir	Preparación	1	109	0,88%	96,46%
Solicitar información	Movimiento	1	110	0,88%	97,35%
Envío a riesgos	Movimiento	1	111	0,88%	98,23%
Entrega resultados	Movimiento	1	112	0,88%	99,12%
Recibe base negados	Movimiento	1	113	0,88%	100,00%
<b>TOTAL</b>		<b>113</b>		<b>100,00%</b>	

**Fuente:** Levantamiento del proceso actual





**Figura 29. Diagrama de Pareto Proceso de Implementación**  
Elaborado por: Gabriela Salas E.

En la actualidad el proceso toma un tiempo promedio de 113 días que el cliente considera que es demasiado largo y debe ser mejorado y comparado con la competencia este tiempo deja fuera de mercado al producto crediticio actual al no llegar siquiera al promedio.

De los resultados obtenidos luego del levantamiento del proceso con sus respectivos tiempos se puede determinar que el mayor tiempo lo lleva la aprobación de la línea de Crédito con un 53% del tiempo total, las actividades relacionadas a la prospección toma el 27%, concentrándose el 80% del tiempo de implementación en estos dos procesos.

En el rediseño del proceso la mejora debe ir enfocada en estas dos actividades que ocupan el 80% del tiempo total y mejorar el indicador en días con el fin de reducir el

tiempo estimado de implementación de los dos productos en un 40% para estar mejor que el promedio y ganar mercado.

### 2.3 DIAGRAMAS DE CAUSAS – EFECTO DE ISHIKAWA

En el año 1943 este concepto fue introducido por el ingeniero japonés Kaoru Ishikawa en una de sus sesiones de capacitación a ingenieros de una empresa metalúrgica, en donde se explica que existe interrelación entre varios factores los mismos que pueden ser agrupados. Este diagrama también es conocido como diagrama espina de pescado o “*fish-bone*”.

Este método busca diagnosticar a través de un gráfico las posibles causas que provocan ciertos efectos, los mismos que pueden ser controlados.

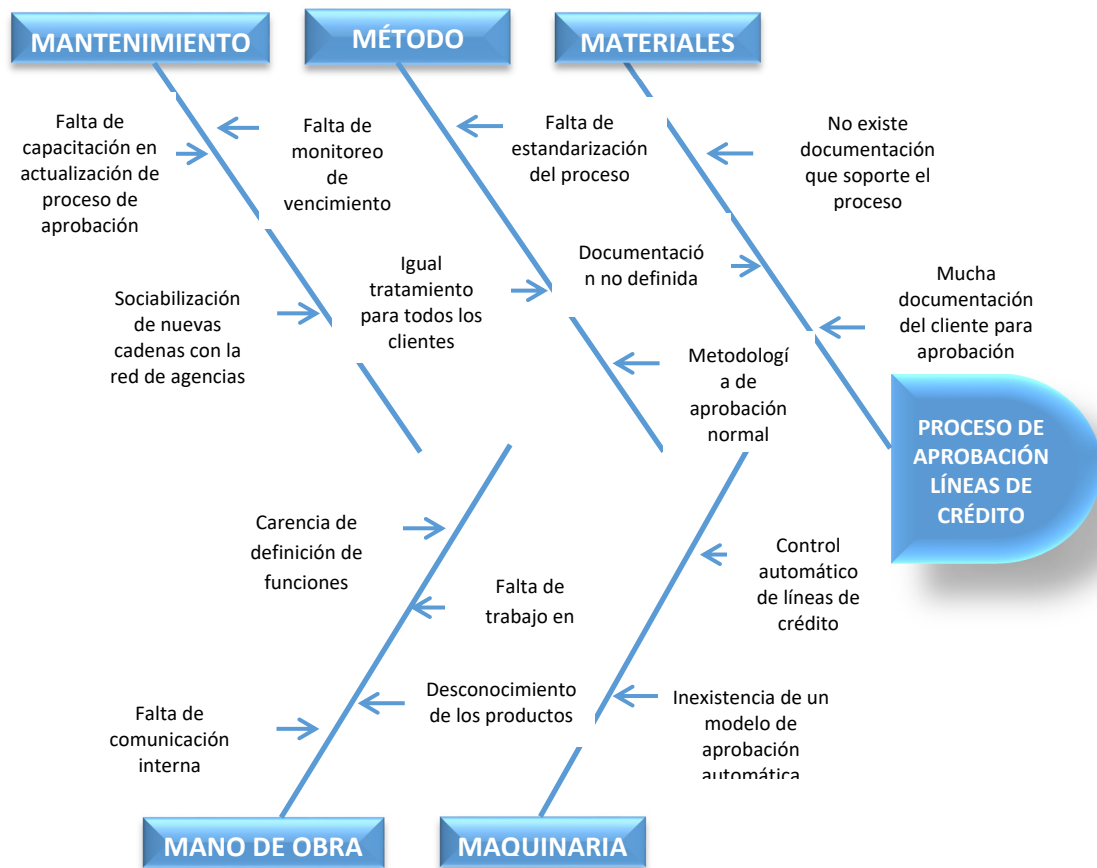
*“En este diagrama se representan los principales factores (causas) que afectan la característica de calidad en estudio como líneas principales y se continúa el procedimiento de subdivisión hasta que están representados todos los factores factibles de ser identificados”* (UNIT, 2000, pág. 22).

Ishikawa (1994), Dice que para identificar y organizar las posibles causas de un problema, es importante considerar: Mano de obra, Maquinaria, Medio ambiente, Método, Medición y Material variables a analizar con profundidad para identificar con precisión las causas el problema. Este diagrama se construye para identificar e ilustrar con mayor exactitud las principales causas que producen el problema encontrado.

En la matriz QFD se identificó que las tres características de mayor importancia para la Empresa al momento de decidir con que Institución Financiera contratar los productos son: Facilidad y rapidez en la aprobación de las líneas de crédito, estandarización del proceso y rapidez en la contratación e implementación de los dos productos.

Con el análisis efectuado del proceso actual a través del diagrama de Pareto se puede identificar que el 80% del tiempo invertido en el proceso actual corresponde al tiempo que se tarda la aprobación de la línea de crédito y el proceso de mercadeo, ya que según el diagnóstico revisado en el capítulo uno gran parte se debe a la falta de estandarización y definición de un proceso de aprobación masiva con parámetros predefinidos.

Para poder atacar a los dos problemas ya identificados primero se debe encontrar la causa de los mismos, es por esto que se utilizará el diagrama de Ishikawa el que permitirá definir la raíz del problema encontrado para plantear una posible solución, para esto se efectúa un taller con la participación de los miembros del equipo de trabajo, obteniendo los siguientes resultados.



**Figura 30. Diagrama Causa-Efecto**

**Fuente:** Talleres de Levantamiento del Proceso

Con el estudio efectuado se determina que las principales causas para que el proceso de aprobación de líneas de crédito tome largo tiempo, se deben a la falta de definición de un modelo de riesgos sencillo que permita la aprobación masiva de líneas de crédito. Actualmente el proceso es lento debido a que los parámetros son los mismos de un crédito normal es decir el proceso es revisión uno a uno, el cliente debe entregar una serie de documentos para entrar a un análisis estándar que retrasa el proceso de implementación.

El proceso de aprobación no es estandarizado, el tratamiento es diferente en cada caso, esto se debe al desconocimiento por parte del área de riesgos del producto a implementarse; los oficiales de crédito de los diversos segmentos tampoco tienen

conocimiento respecto al proceso de aprobación y activación de líneas de crédito, por lo que es necesario definir un procedimiento y difundirlo.

Se debe establecer una propuesta de rediseño del proceso para contrarrestar los problemas encontrados que hacen que se deteriore el producto, y la calidad percibida del mismo, es por esto que se establece una estrategia que permita a la Institución ofrecer un producto mejor que la competencia, rentable y sostenible en el tiempo.

## 2.4 ESTRATEGIA DE CALIDAD

Con los hallazgos encontrados con los métodos antes aplicados en el presente capítulo se plantea la siguiente estrategia de calidad.

*“Convertirse en un socio estratégico de la Empresa al ofertar productos con procesos estandarizados, que permitan la aprobación eficaz de líneas de crédito para el mayor número de socios posible de manera ágil y sencilla”.*

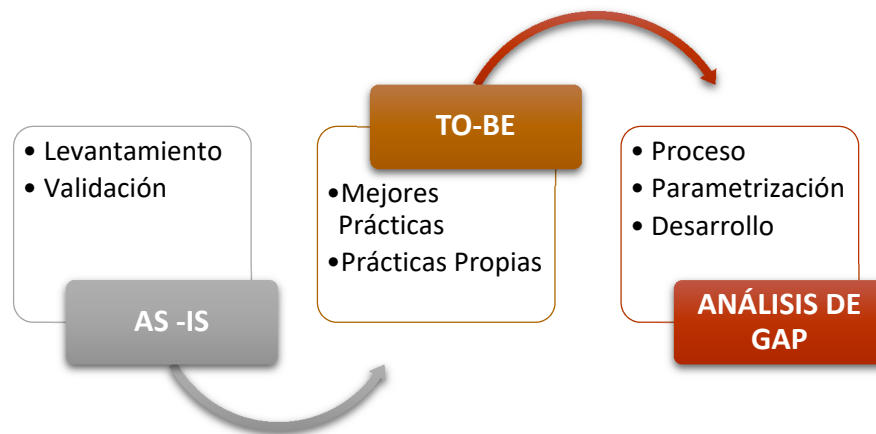
Estrategia que se cumplirá a través del rediseño del proceso actual y establecimiento de una metodología de aprobación de riesgos diferenciada que permita reducir el tiempo en por lo menos el 40% del actual e incorporar un mayor número de socios de la cadena de valor de las empresas, en un plazo máximo tres meses.

### **3. REDISEÑO DEL PROCESO**

#### **3.1 PROPUESTA DEL PROCESO REDISEÑADO BASADO EN EL MODELO TO-BE**

El primer paso para pensar en un rediseño del proceso es tener el conocimiento del funcionamiento actual de éste, a lo que se le conoce como metodología “as is” que es mostrarlo tal como es para tener una base de lo que se debe mejorar. Pero para que el proceso cambie el análisis debe centrarse en el modelo “to be” que es el cómo debe ser; el punto de partida para el inicio del análisis se centra en captar todos los detalles del proceso para establecer la medición, ésta debe establecer el alcance del proceso y sus participantes. (Gras, 2008).

La Institución Financiera no puede parar el negocio de la división de Cadenas de Valor, ya que dejaría de percibir ingresos por tal motivo, el rediseño del proceso de los productos Crédito al Proveedor y Crédito al Distribuidor, se plantea basado en la Estrategia Cambio de Rueda en Marcha, la misma que se describe en la Figura 32 para mejor comprensión.



**Figura 31. Estrategia Cambio de Rueda en Marcha**

**Fuente:** (Saffirio, 2009)

**AS-IS.-** En esta etapa se determinan los lineamientos y entendimiento entre las divisiones al momento de cómo se ejecuta el proceso, para identificar los problemas o retrasos que se pueden generar, aquí se establecen los puntos críticos y de mejora que debe tener el proceso; en esta etapa el equipo de trabajo del proyecto afianza su relación, los puntos a considerarse en esta etapa son:

- Los gerentes involucrados de las divisiones deben validar el modelo generado.
- Deben existir documentos actualizados que soporten el proceso de negocio.
- Se debe asignar formalmente a una división la responsabilidad de mantener actualizado el modelo del proceso de negocio.

**TO – BE.-** Permite establecer qué se requiere del proceso; su implementación ayudará a:

- Definir el nuevo modelo del proceso sin considerar el software a utilizar; permitiendo descubrir oportunidades de mejora.

- Permite establecer Indicadores de Performance – KPI que apoyen a mejorar el negocio.
- Establece un alineamiento eficaz de los proceso de negocio con la estrategia de la Institución.

Para generar este modelo se puede trabajar con los siguientes enfoques:

**Mejores Prácticas**, modelos que proveen los fabricantes de software u otra organización, la ventaja de usar estos modelos es el tiempo y costo.

**Variantes LLL (Legal, Language, Localization)** modificaciones de una mejor práctica originada por un imperativo legal, necesidad de idioma o elemento físico.

**Prácticas Propias.-** Modelo generado por la organización, justificado por su alto costo de generación, cuando el proceso no está presente en un Mejor Práctica. En el caso del proyecto se considera este enfoque.

**ANÁLISIS DE GAP.-** Consiste en determinar qué cambios son los que se deben realizar en el proceso actual para actualizarlo en el Nuevo modelo definido.

En esta etapa es indispensable considerar que los ajustes, modificaciones y adicionales se las efectúa sin parar el negocio, por lo que se debe establecer con precisión, el cómo y dónde se los realizará, y el impacto que tendrán, estableciendo:



- Procesos y Subprocesos
- Parametrizaciones
- Desarrollos propios (existente y nuevos)
- Datos
- Roles
- Responsabilidades
- Documentación
- Performance
- Gobernabilidad

Una vez clara la estrategia de calidad y el proceso actual de los productos Crédito al Distribuidor y Crédito al Proveedor, se plantea el rediseño del proceso tomando en consideración las necesidades fundamentales de La Empresa definidas en el Capítulo 2 y oportunidades de mejora que se encontraron al realizar el diagnóstico actual, detallado en el Capítulo 1.

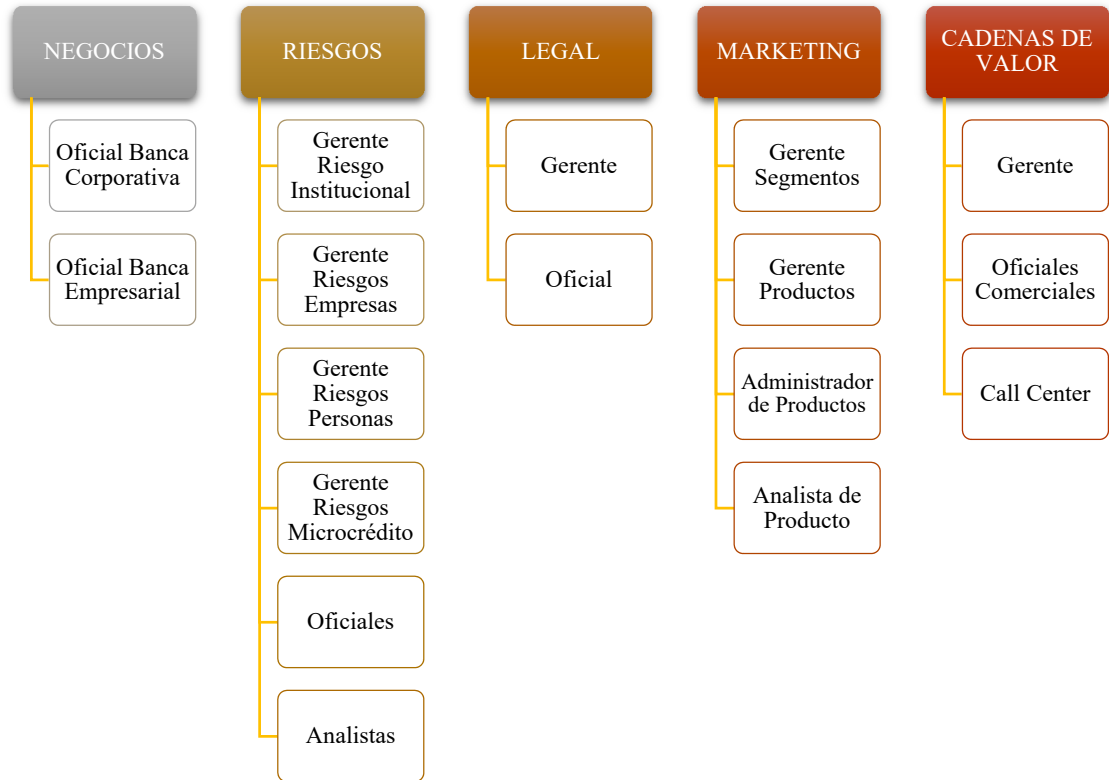
Las tres principales necesidades que la Empresa considera importantes al momento de contratar el servicio y decidir la Institución Financiera con la que trabajará son:

- Proceso de contratación e implementación eficaz, donde no existan reprocesos y el tiempo de puesta en marcha sea el menor posible, en la actualidad el tiempo está sobre la media de la competencia.
- Estandarización del proceso, con el fin de saber los pasos a seguir lo cual permitirá la disminución y control del riesgo, hoy en día el proceso no está claramente definido, depende del cliente y existen muchos reproceso.

- Incorporación del mayor número de socios al servicio contratado, por lo que se requiere un esquema de aprobación de las líneas de crédito diferenciadas, ya que hoy apenas de las bases enviadas se puede incorporar al 30% de clientes, cuando la competencia pre-aprueba un 60%.

Adicional a lo requerido por la Empresa, en el diagnóstico del proceso actual descrito en el Capítulo 1, los hallazgos encontrados son: Proceso No Estandarizado (reproceso de actividades, responsabilidades no definidas, demora en la gestión, proceso disperso y no controlado, esfuerzos duplicados, falta de sinergia entre las áreas), Proceso no Integrado (entrada única en la generación del negocio, fuerza de ventas independiente, falta de sinergia con Inteligencia de Negocios, falta de Trabajo en Equipo, dilatación del negocio) y Problemas con la Metodología de Riesgos (Falta de conocimiento del proceso, dilatación de oportunidades, demora en la aprobación, falta de responsabilidades, esfuerzo desperdiciado) que hacen que el proceso de implementación sea demasiado largo.

Basándonos en los dos puntos detallados se establece la metodología TO –BE, para el rediseño del proceso, para lo cual se realizan nuevos talleres en los que se considera el punto de vista de los participantes para determinar la optimización del proceso. Los talleres se conformaron con los siguientes miembros de cada Área.



**Figura 32. Equipo de trabajo**  
**Elaborado por:** Gabriela Salas E.

Se realizaron un total de 10 talleres, con una duración de ocho horas cada uno.

En cada taller se discute un tema; en cada tema intervienen los miembros del Equipo de Trabajo de las áreas que son parte de cada proceso, se revisa el proceso actual levantado en el diagnóstico, se discute los hallazgos encontrados y se plantea la mejora a realizarse.

Para establecer las mejoras en cada proceso se considera la estrategia de calidad definida en el Capítulo 2, las necesidades de los clientes, las políticas de riesgos y las actividades que no generan valor para eliminarlas, y se plantea el nuevo diseño del proceso.



**Figura 33. Estrategias de Calidad y Mejoras del Proceso**

**Fuente:** Talleres de levantamiento Información Metodológica TO-BE

Por medio de los talleres realizados con los involucrados, se plantearon distintas mejoras dentro del proceso, resultado de las recomendaciones de los expertos, considerados así por el nivel de conocimiento que tienen tanto en el diseño, como en el desarrollo de los productos aquí estudiados; son considerados los expertos de cada área los siguientes miembros del Equipo de Trabajo: Oficial Corporativo, Oficial Empresarial, Gerente de Riesgos, Administrador de Producto y Oficial Comercial.

Las mejoras recomendadas para el rediseño del proceso se efectuaron en los talleres con las siguientes actividades y participantes:

Tabla 5

## Mejoras para el Rediseño del proceso

TEMA	PARTICIPANTES	UNIDAD	ACTIVIDAD
<b>Revisión resultados proceso actual</b>	Equipo de Trabajo	Institución Financiera	Lineamientos de mejora para el proceso TO-BE y del proyecto
<b>Levantamiento de información para establecer el proceso TO-BE</b>	Oficiales de Crédito	Comercial	Identificación y levantamiento alternativas de mejora del proceso
	Gerente, Analistas, Oficiales, Oficial Riesgo Operativo, Oficial Riesgo Institucional	Riesgos	
	Oficial Comercial, Administración de Producto	Marketing/ Comercial	Diagramación del proceso y ajustes a mejoras identificadas
<b>Diseño de documentos y formatos</b>	Oficial Comercial, Administración de Producto	Marketing/ Comercial	Elaboración de documentos que soporten el proceso
<b>Validación del proceso TO-BE</b>	Gerente, Oficial Comercial Administrador de Producto	Marketing/ Comercial	Presentación del proceso e identificación de mejoras, definición de lineamientos para la estructura del proceso
	Gerente, Analistas, Riesgo Operativo, Riesgo Institucional	Riesgos	
<b>Metodología de Riesgos</b>	Gerente, Oficial Comercial, Administrador de Producto	Marketing/ Comercial	Planteamiento del requerimiento de mejora / Lineamientos para esquema de aprobación diferenciado
	Gerente, Analistas, Oficiales, Oficial Riesgo Operativo, Oficial Riesgo Institucional	Riesgos	Identificación de alternativas para esquema de riesgos diferenciado
<b>Proceso y Esquema para Administración de Portafolio</b>	Gerentes	Riesgo/ Comercial	Levantamiento de necesidades y definición de lineamientos
	Analistas y Oficiales	Riesgos (Gestión y Monitoreo)	Presentación del proyecto y requerimientos para apalancar el esquema de aprobación diferenciado.
	Oficial Administración de Líneas	Riesgos (Administración de Líneas)	
<b>Valoración de la metodología</b>	Gerente y Oficial	Negocios Empresas	Entendimiento de la metodología de Valoración - Segmento Empresas
	Gerente	Negocios Personas	Entendimiento de la metodología de Valoración - Segmento Personas
	Oficiales y Administrador de producto	Riesgos, Marketing y Comercial	Entendimiento del modelo de valoración

Fuente: Talleres de levantamiento Información Metodológica TO-BE

En el Anexo 5, se observa la matriz RACI en donde la que se encuentran claramente definidos los responsables de cada una de las actividades detalladas.

El resultado del rediseño identificó cuatro procesos:

- Análisis de Mercado
- Comercialización
- Originación de Producto y
- Administración de líneas

### 3.2 EL REDISEÑO EN CUATRO PROCESOS

El Rediseño del Proceso considera los cuatro procesos que se despliegan del análisis TO – BE, estos se observan en la Figura 34.

Esta figura toma los cuatro primeros procesos de la Figura 17 que son en los que se basa el presente estudio (el quinto y sexto no se consideran porque son de mantenimiento), el mismo que se levantó en base al proceso levantado descrito en la Figura 14.



**Figura 34. Proceso para el Rediseño**

**Fuente:** Talleres de Levantamiento del Proceso Metodología TO-BE

La Metodología utilizada para plantear el Rediseño del proceso se basa en las siguientes premisas:

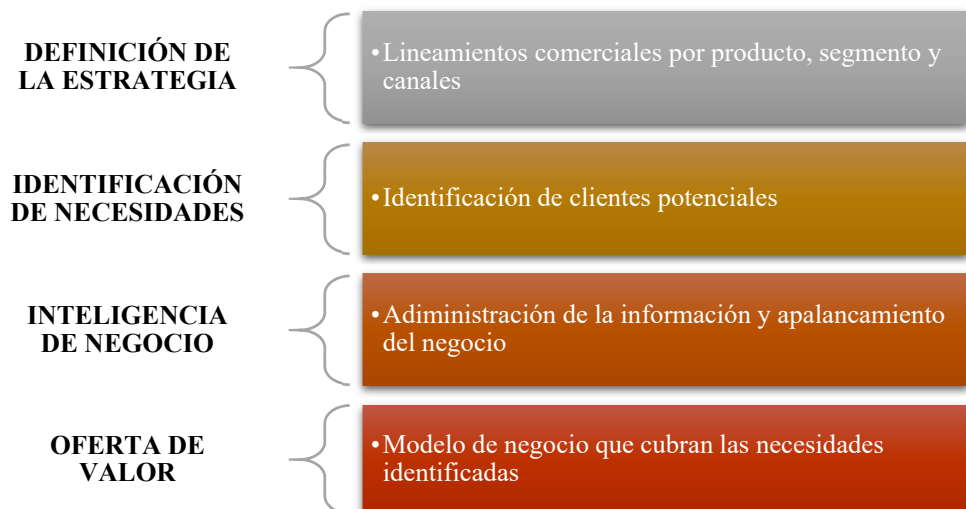
- Características que el cliente considera esenciales para contratar el producto.
- Hallazgos encontrados en el diagnóstico del proceso que se han identificado como actividades que no generan valor.
- Estrategia de Calidad planteada para esta división.
- Necesidades del área de Riesgos para controlar y disminuir el riesgo de la cartera colocada en estos productos.

Teniendo claras las actividades en las que se debe trabajar en la mejora del proceso; se presenta a detalle la propuesta del Rediseño en cada uno de los cuatro procesos identificados.

### 3.2.1 Análisis de Mercado

El objetivo fundamental del análisis de mercado es establecer estrategias y planes comerciales enfocados a captar mayor participación de mercado, aprovechando la información disponible que permita conocer mejor a los clientes y sus necesidades.

La metodología a seguir será la siguiente:



**Figura 35. Metodología Análisis de Mercado**

**Fuente:** Talleres de Levantamiento Información Metodología TO-BE

La etapa de *Identificación* parte del análisis de la estrategia Institucional, identificando los lineamientos de la industria o sector comercial al cual se va a ofertar estos productos.

Con los lineamientos identificados se establece el diseño de la estrategia comercial de la división de Cadenas de Valor, cuya búsqueda y selección de las empresas están delimitadas por las variables detalladas a continuación:



- Sector económico
- Ventas anuales
- Banca
- Provincia
- Ciudad

La Institución Financiera se enfocará en cinco Industrias definidas, y tomará las empresas TOP de cada una, de acuerdo al Volumen en monto que considere atractivo para colocar el producto.

Se realizará una prospección inicial considerando las directrices de selección de la división Comercial y de Riesgos; para este análisis se definen las siguientes variables que deben ser analizadas previamente:

- Sector - Industria
- Ventas
- Patrimonio
- Capacidad de endeudamiento
- Reciprocidad – portafolio colocado
- Línea aprobada y su uso
- Monto Requerido
- Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar

Una vez definida la estrategia, ésta debe ser comunicada al Oficial Comercial, Gerente de Inteligencia de Negocios y Oficiales de Crédito; lo que se busca es

crear el compromiso de todos los involucrados y lograr el cumplimiento de la meta establecida.



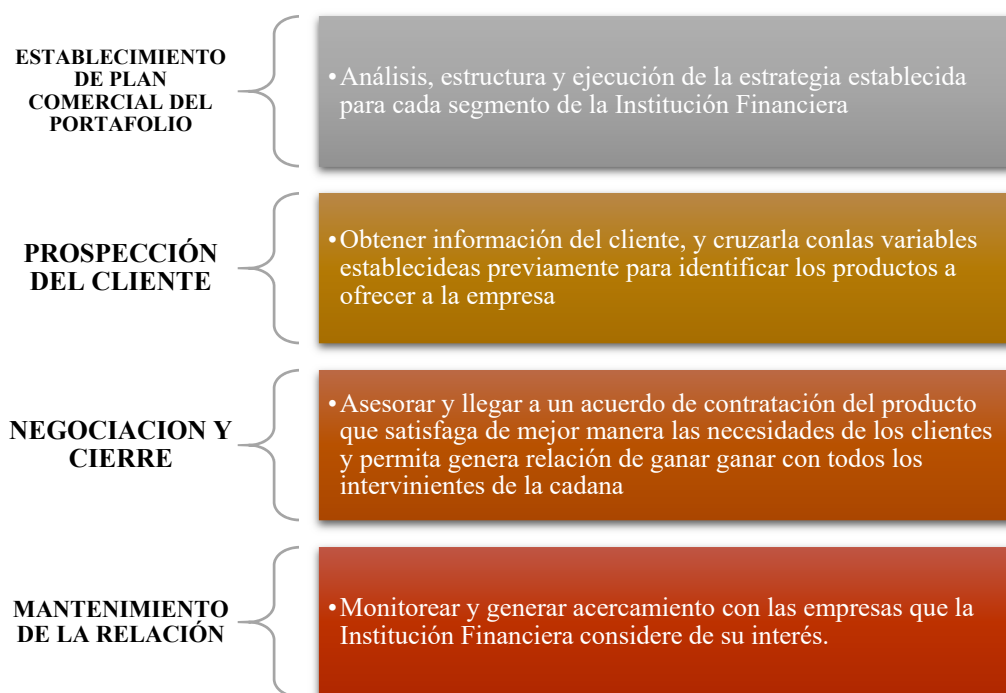
**Figura 36. Esquema Análisis de Mercado**  
Elaborado por: Gabriela Salas E.

Una vez que se cuenta con la información, se inicia el mapeo macro de la Cadena de Valor; para este proceso se crea un documento, éste servirá de guía para direccionar el proceso. El detalle se observa en el Anexo 6. La magnitud de la cadena dependerá del número de distribuidores y proveedores que se relacionen con la empresa.

### **3.2.2 Comercialización**

En este proceso es importante la indagación, asesoramiento y colocación de los productos; se debe realizar monitoreo y acercamiento con los clientes para conocer con mayor precisión sus necesidades y si el producto será capaz de cubrir las mismas.

La metodología a seguir será la siguiente:



**Figura 37. Metodología Mercadeo**

**Fuente:** Talleres de Levantamiento Información Metodología TO-BE

Se estructura el plan de acción para las empresas potenciales, priorizando en base a la metodología de Comercialización definida. Para la ejecución de la Comercialización se realiza la visita a las empresas seleccionadas, el objetivo inicial es la venta de los productos Crédito al Distribuidor y Crédito al Proveedor, pero la estrategia Institucional permite la generación de venta cruzada y el apalancamiento de nuevos negocios. Si el cliente se encuentra interesado en los productos se obtiene un listado de nuevos clientes (Proveedores y Distribuidores) que son clientes potenciales de la cadena de valor.

Una Estrategia utilizada para que el proceso fluya de manera ágil, es por medio de documentos que apalanquen la gestión; en el Anexo 6, se puede observar el

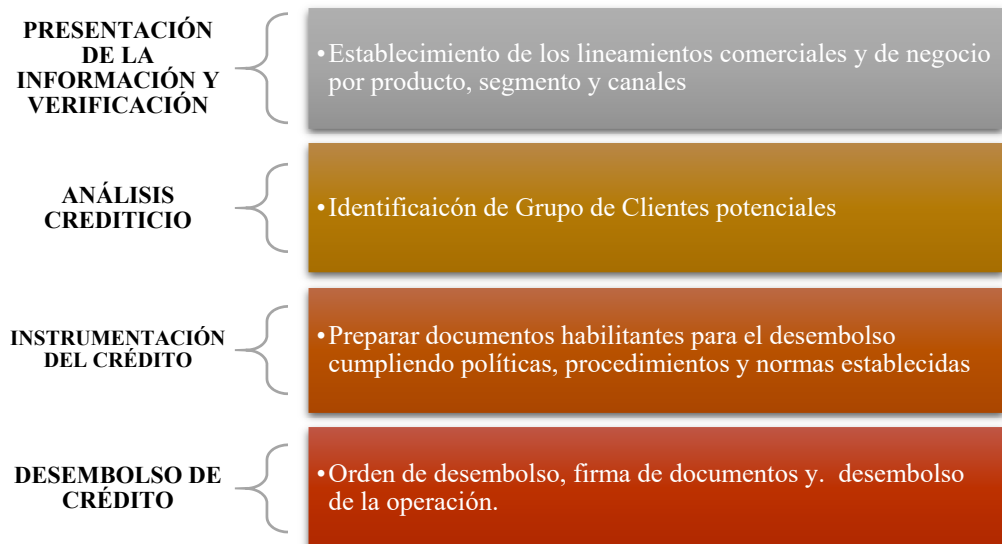
Mapeo Macro que se realiza previo a la visita a la empresa seleccionada para tener una primera idea de la Cadena de Valor. Una vez realizada la visita al cliente, se puede obtener información valiosa en cuanto a los proveedores y distribuidores con los cuales la empresa desea trabajar. Con esta información se tiene más clara la Cadena de Valor y se puede realizar el Mapeo definitivo de la misma.

La integración de las variables detalladas a continuación permitirá apoyar el proceso de levantamiento de información entregada por la empresa y levantada por el área comercial.

- La gestión del Oficial de negocios será medida a través de un indicador aplicado a un porcentaje de la calificación sus objetivos de cumplimiento.
- Se establece una estrategia de comunicación desde la empresa hacia sus proveedores o distribuidores para que ésta sea efectiva, la que se apalanca en los siguientes puntos:
  - Importancia de la entrega de la información requerida por parte de la Institución Financiera.
  - Entregar dentro del tiempo determinado.
  - Entregar completa y actualizada toda la información solicitada.
  - Transmitir los beneficios de la contratación del producto.
- Se establece el proceso de escalamiento para controlar la gestión entre la división de Cadenas de Valor y el área comercial, el mismo que se encuentra detallado en el Anexo 7.

### 3.2.3 Proceso de Originación del Producto

En este proceso inicia la etapa de Aprobación para lo cual se establece la siguiente metodología:



**Figura 38. Metodología Originación**

**Fuente:** Talleres de Levantamiento Información Metodología TO-BE

Las divisiones involucradas en este proceso son:

- Comercial
- Riesgos

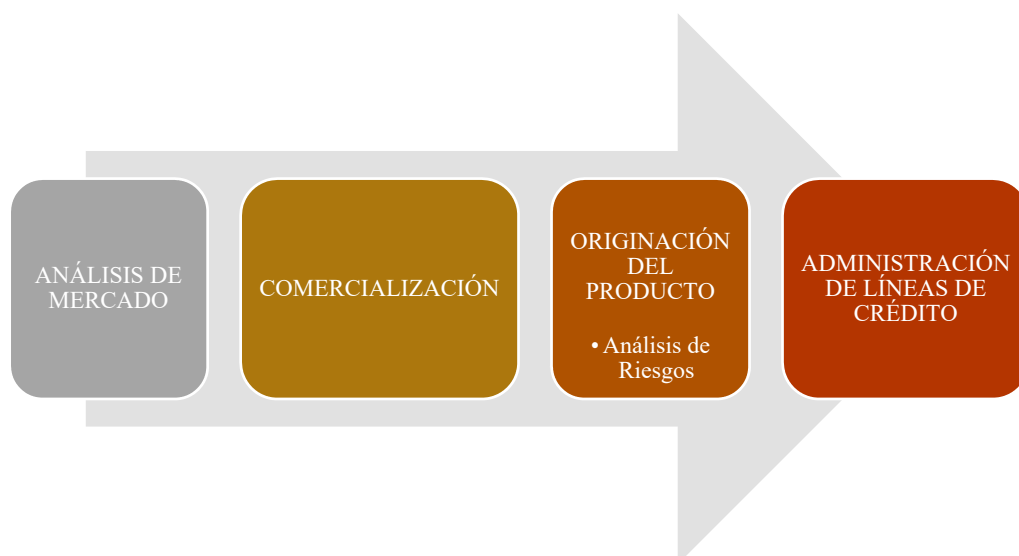
Para apalancar este proceso es necesario que el análisis de crédito sea rápido y flexible, y que ésta es una de las características que el cliente considera que deben tener los productos para que éstos sean de calidad; para que se cumpla esta condición debe existir un involucramiento del área de Riesgos y la disposición de información objetiva que permita un análisis rápido.

En este proceso se toma el listado de los distribuidores y proveedores entregado previamente por la empresa y se los somete a un análisis de crédito, para cuantificar el riesgo y definir si el tratamiento que se le dará será masivo o uno a uno. Una vez concluido el análisis se presenta los resultados en el Comité de Evaluación, en donde se revisa a los clientes rechazados, aprobados masivamente y aprobados uno a uno.

El Comité define las condiciones de oferta del crédito al cliente. Para registrar estas definiciones se genera un Reporte, el mismo que consta en el Anexo 8, una vez que los clientes aprueban las condiciones establecidas por la Institución Financiera, se realiza la instrumentación y finalmente el desembolso.

#### **3.2.4 Para la Aprobación y Activación del Cupo**

Para cumplir con la principal característica que el cliente considera esencial para la contratación de los productos Crédito al Proveedor y Crédito al Distribuidor, es necesario estructurar un proceso que soporte de manera eficaz el modelo de negocio, para lo cual es indispensable la participación de la Unidad de Riesgos y su compromiso de agregar valor en cada una de las etapas para que el producto sea flexible y diferenciador.



**Figura 39. Proceso cadenas de valor**

**Fuente:** Talleres de Levantamiento Información Metodología TO-BE

Para apoyar la funcionalidad del proceso, se incorpora a un Coordinador de Riesgos, encargado de la optimización de la gestión entre las divisiones Comercial y Riesgos.

Las principales funciones que debe cumplir son la coordinación conjunta con el Oficial Comercial de la canalización y distribución de los clientes distribuidores y proveedores a las unidades de riesgo correspondientes de cada segmento, realizar el monitoreo y seguimiento al proceso de visado operativo y entrega de documentación requerida; para mayor detalle sus funciones se encuentran detalladas en la Figura 40.



**Figura 40. Funciones del Coordinador de Riesgos**

**Fuente:** Talleres de Levantamiento Información Metodología TO-BE

Los beneficios de mantener un coordinador de la división de riesgos son:

- Contraparte para avanzar con el cierre exitoso del proceso.
- Trabajo en equipo
- Oferta de negocio conocida por la división de Riesgos
- Disponibilidad de información concentrada en un solo frente.
- Proceso fluido
- Acompañamiento y apalancamiento de la gestión desde el inicio hasta la conclusión del proceso.
- Comités eficientes
- Agilidad en la respuesta



El Análisis de Riesgos de Crédito para estos productos está estructurado siguiendo los siguientes parámetros:

- Políticas
- Lineamientos
- Esquema de bifurcación
  - Aprobación masiva
  - Aprobación uno a uno
- Modelos de optimización en el análisis

En este proceso se consideran Políticas y Lineamientos que no son considerados en los tres primeros debido a que en éste se establece la aprobación e implementación de la línea de crédito y ésta debe cubrir todos los requerimientos internos de la Institución Financiera y a su vez dar el valor agregado para que el proceso rediseñado permita cumplir con la estrategia de Calidad planteada para los dos productos en estudio.

#### 3.2.4.1 Políticas

Las políticas aplicables al modelo de riesgos se basan en el Manual de Procedimientos Análisis de Riesgos y aprobación de Crédito creados para los diversos segmentos con los que cuenta la Institución Financiera.

- Manual de Procedimientos de Análisis y Riesgo y Aprobación de Crédito Medianas Empresas.

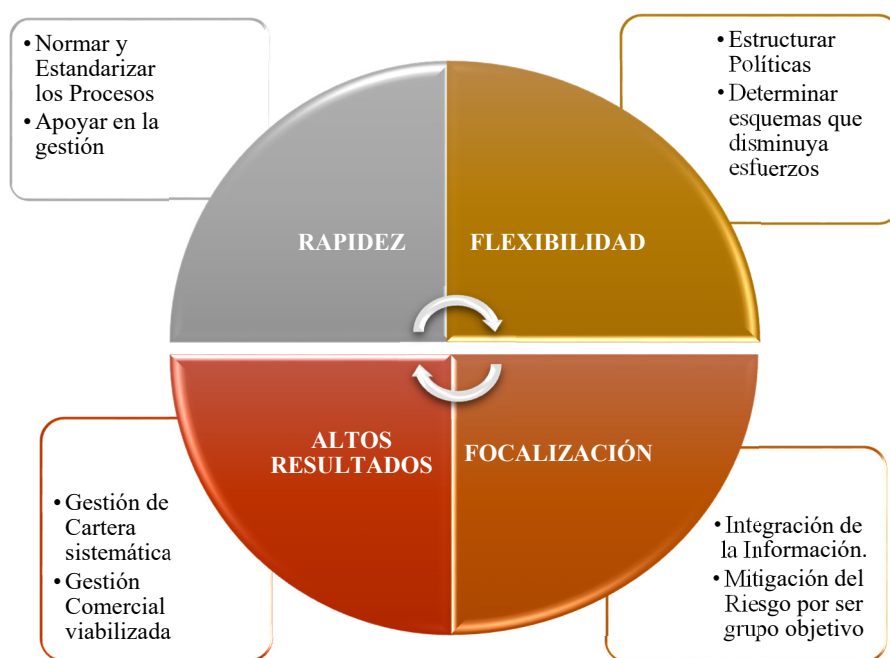
- Manual de Procedimientos de Análisis y Riesgo y Aprobación de Crédito Pequeñas Empresas.
- Manual de Procedimientos de Análisis de Riesgo Aprobación de Crédito Corporativo y Empresarial.
- Manual de Políticas de Riesgo de Crédito – Microcrédito.

Por temas de sigilo bancario, no se pueden anexar estos documentos en el presente trabajo de investigación.

#### 3.2.4.2 Lineamientos

La importancia de la eficacia con la que se implementen los productos de Cadenas de Valor puede marcar la diferencia al momento de tomar la decisión por parte de la Empresa de contratar esta herramienta de gestión con una u otra Institución Financiera.

Debido a este factor crítico la Institución Financiera ha visto la necesidad de estructurar un modelo de Riesgo Diferenciado que apoye a que el proceso de calificación de las líneas de Crédito sean ágiles, sin descuidar las políticas de riesgo establecidas previamente para disminuir los factores de riesgo de un cliente. El enfoque del modelo busca los puntos que se describen en la siguiente figura.



**Figura 41. Características del modelo de riesgos**

**Fuente:** Talleres de Levantamiento Información Metodología TO-BE

Para que sea viable establecer un modelo que cubra las necesidades planteadas, se determinan las siguientes variables que permitan hacer eficiente el proceso de análisis de los productos de Cadenas de Valor.

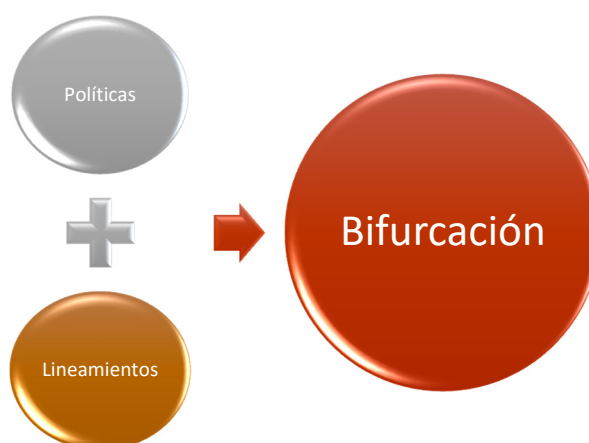
- El cliente potencial debe tener mínimo un año de experiencia en su actividad económica.
- No podrán acceder al producto los clientes que formen parte de la lista de observados o sean vinculados.
- Para la calificación de la línea de crédito se considera el riesgo consolidado dentro de la Institución Financiera.

- El Comité respectivo con el análisis previo del sector, posición en el mercado, ambiente político y económico actual; determinará si aplica o no una proceso de precalificación masiva en clientes AAA y AA.
- Clientes Corporativos y Empresariales se los calificará en proceso uno a uno.
- Clientes del segmento Microcrédito se los revisará en lista de observados previo al análisis.
- Si el monto de línea de crédito es considerable, el cliente pasa a un análisis proceso uno a uno.

Este esquema pretende dar mayor flexibilidad a la aprobación masiva de líneas de Crédito.

#### 3.2.4.3 Esquema de Bifurcación

El esquema de Bifurcación es una iniciativa novedosa que surge del presente estudio, orientada a la aprobación flexible y rápida de las líneas de crédito considerando las políticas y lineamientos para cumplir con el propósito de un producto ágil de implementar y que puedan asociar al mayor número de distribuidores y proveedores de las Empresas.



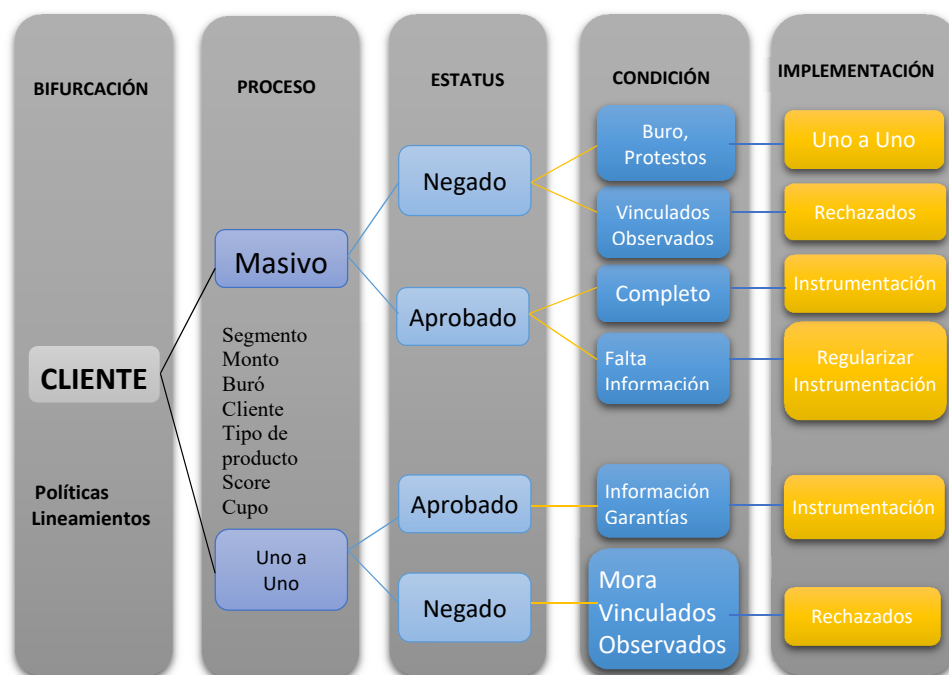
**Figura 42. Esquema de bifurcación**

**Fuente:** Talleres de Levantamiento Información Metodología TO-BE

El esquema de Bifurcación considera las políticas de aprobación de Crédito de todos los Segmentos de clientes de la Institución Financiera; basándose en ésta, establece los lineamientos que permitan cumplir estas políticas pero considerando la eficacia del proceso de aprobación.

La propuesta planteada es que exista un modelo de aprobación definido para aquellas empresas que cumplan con las políticas Internas previamente definidas, con este modelo se logrará que el análisis de riesgos sea más rápido y flexible.

El análisis debe considerar el riesgo global de la Empresa, los Proveedores y de los Distribuidores para que el análisis sea más preciso, ya que de esta manera se mitiga mejor el riesgo. Considerando este esquema se plantea el siguiente modelo de aprobación:



**Figura 43. Modelo de Aprobación**

**Fuente:** Talleres de Levantamiento del Proceso Metodología TO-BE

Una vez que se determinan las políticas detalladas en el modelo, se establece si el proceso es masivo o es uno a uno. Aquellas empresas que cumplan con las políticas establecidas, obtendrán una pre-aprobación del crédito y formarán parte del proceso masivo; aquellas que no cumplan pasará al análisis uno a uno, en donde se determinará la aprobación o negación del crédito.

### Aprobación Masiva

El primer paso en este proceso es identificar a los clientes que definitivamente se considerarán como negados, una vez corrido el score se da la negación por Lista de Observados o Vinculados, se rechaza y no se avanza con el proceso.

Otros lineamientos que hacen que se niegue la aprobación es por resultados en el Buró de Crédito o Protestos, que pueden ser rechazados o enviado a análisis uno a uno.

Los clientes aprobados tienen que ser divididos entre la aprobación masiva o proceso de análisis uno a uno, las condiciones de aprobación son definidas por el analista de riesgo designado de cada segmento; las empresas que son aprobadas masivamente pasan al proceso de Instrumentación previo a la confirmación de comité.

Previo a la aprobación se establecen parámetros que apoyen con el proceso de análisis. Los parámetros para las empresas medianas y pequeñas son los siguientes:

- AAA Riesgo consolidado US\$ 25.000 pre-aprobado SIN GARANTE
- AAA Riesgo consolidado hasta US\$40.000 pre-aprobado CON GARANTE
- AA Riesgo consolidado hasta US\$ hasta 10.000 pre-aprobado SIN GARANTE
- AA Riesgo consolidado hasta US\$25.000 pre-aprobado CON GARANTE
- Fuera de las condiciones anteriores, tendrán análisis “UNO A UNO”

En micro-finanzas el cupo se establece de acuerdo a la capacidad de pago, ajustado a las políticas de riesgo y con condiciones particulares cuando

existe campañas. El techo es US\$ 20.000 y el riesgo consolidado no puede pasar más de US\$ 40.000.

La estructura de aprobación tratará de ser constante, los puntos de variación únicamente serán por la estructura estratégica del otorgamiento de crédito institucional.

En clientes de la Banca Empresarial con el objetivo de ser más eficientes se homologa el esquema con las condiciones de Pequeña y Mediana Empresa.

#### **Aprobación Análisis Uno a Uno**

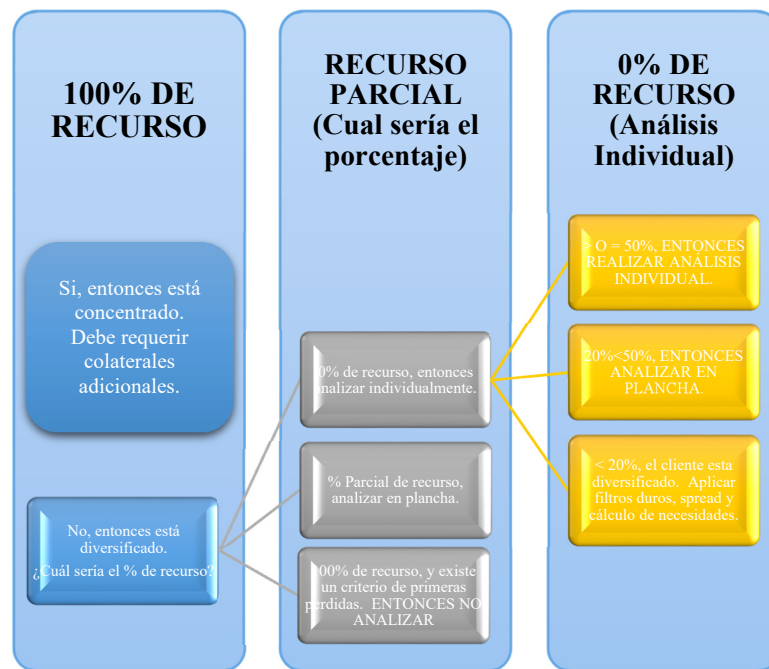
En este proceso el análisis de riesgo de cada empresa es individual, la aprobación se da cuando la empresa presenta suficiente información, recursos o garantía, con la aprobación pasa directamente a la activación de la línea de crédito. La negación se da básicamente por sobreendeudamiento, mora, vinculados, observados o protestos, en estos casos se rechaza al cliente definitivamente.

##### **3.2.4.4 Modelo de flexibilización del análisis**

En el segmento de Banca Empresarial el análisis es mucho más ácido (análisis estricto de todos los habilitantes y carácter del cliente), por lo que se busca hacerlo más eficaz, se propone el análisis uno a uno pero basado en un árbol de decisiones previamente establecido.



En el plan piloto propuesto y que se llevó a cabo, se quiso efectuar la prueba del modelo, sin embargo ninguna Empresa cumplió con los requisitos. La propuesta se detalla a continuación:



**Figura 44. Modelo de Flexibilización – Banca Empresarial**  
**Fuente:** Talleres de Levantamiento del Proceso Metodología TO-BE

Se debe establecer una visión y estrategia comercial que apoye las características definidas para este modelo y el segmento para el cual está dirigido; se consideran reglas que permita que la gestión sea eficaz en los clientes de este segmento.

La aprobación de cupos cruzados permite esta gestión, se considera un cupo que puede ser distribuido para varias Empresas; por ejemplo un distribuidor de la Cadena X, también puede ser distribuidor de la Cadena Y y Z.

Las empresas gestionan una parte del cupo aprobado para su distribuidor para ser usada en su cadena. Para que el proceso sea más ágil y eficaz la sugerencia es aprobar un sólo cupo proyectado para que el distribuidor lo use con el mayor número de Empresas.

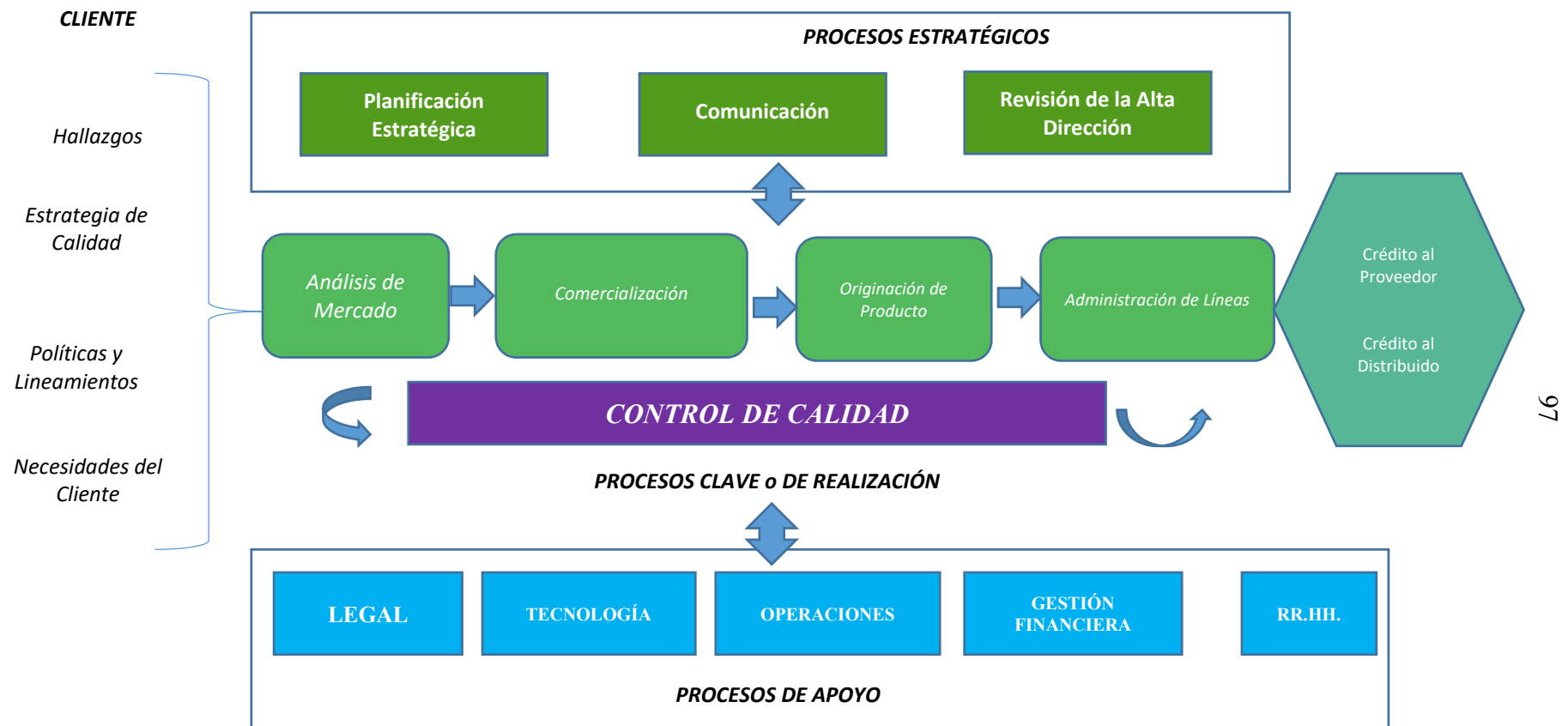
Por las características propias de las empresas del segmento, la opción adicional es utilizar parte de la línea que se encuentre aprobada y no utilizada, incluyendo una facilidad a las líneas aprobadas.

La división de Gestión y Monitoreo está a cargo del proceso de Administración de Líneas de crédito desde el inicio hasta el final. Al iniciar el proceso, se encargan de correr el score, cuyo objetivo es identificar a los clientes rechazados y separarlos para no visitarlos, ni ofrecerles el producto, ya que estos clientes si entran a un análisis uno a uno serán rechazados.

Al concluir el proceso de instrumentación y activación del cupo de las Empresas y distribuidores, se establece un área para controlar los cupos asignados, el control debe ser preventivo, para lo cual se genera un reporte mensual de las líneas de crédito que están por vencer para efectuar la gestión de renovación o incremento de las mismas; en el proceso actual no se cuenta con este control, se recomienda que el control debe ser automático para lo cual se debe efectuar un desarrollo tecnológico que apalanque esta gestión.

### 3.3 FLUJO DEL PROCESO REDISEÑADO

Como se explicó en el Capítulo 1, uno de los Drivers estratégicos que la Institución Financiera se ha planteado para lograr el cumplimiento de su Misión y Visión, es la eficacia en sus procesos, los mismos que se encuentran claramente definidos en los procesos productivos. En el siguiente esquema se define claramente el Proceso de los Productos Crédito al Proveedor y Crédito al Distribuidor dentro el proceso Rediseñado y su relación con los proceso estratégicos y sus divisiones de apoyo.



**Figura 45. Proceso Rediseñado del Macro Proceso Institución Financiera**  
**Elaborado por:** Gabriela Salas E.

Por temas de confidencialidad no es posible presentar el Manual de Procedimientos que se despliega del presente estudio, sin embargo se describen las actividades del rediseño.

### **3.3.1 Descripción del Procedimiento**

#### **3.3.1.1 Análisis de Mercado**

##### **Gerente de la División Cadenas de Valor**

- Analiza la Estrategia Institucional
- Elabora la Estrategia Comercial basada en los factores y variables a enfocarse.
- Socializa la estrategia definida con el Equipo involucrado. Pasa a las actividades 4, 6 y 7.

##### **Negocio**

- Establece los clientes potenciales que cumplen con la estrategia.
- Refiere al Oficial Comercial a los prospectos. Pasa a la Actividad 10.

##### **Oficial Comercial**

- Identifica y propone a los clientes que cumplen con la estrategia.
- Solicita a Inteligencia de Negocio la base de los clientes prospectos que cumplan con la estrategia definida.

**Inteligencia de Negocios.**

- Genera reporte de empresas prospecto
- Envía reporte a Oficial Comercial para priorizar el acercamiento.

Pasa a la actividad 10.

**Oficial Comercial**

- Consolida la Base de Datos de clientes prospectados.
- ¿Es referido por Fuerza Comercial?
  - Sí. Envía a Inteligencia de Negocios listado de empresas referidas y solicita la información requerida para análisis y priorización. Pasa a la actividad 12.
  - No. Pasa a la actividad 15.

**Gerente Inteligencia de Negocios**

- Genera base
- Envía base con empresas referidas

**Oficial Comercial**

- Consolida empresas prospecto y referidas
- Analiza y prioriza prospectos con Oficial de Crédito del segmento correspondiente,
- Solicita información de empresa potenciales priorizadas. Pasa actividad 18.
- Solicita a Gestión y Monitoreo correr score de los clientes y pasa a la actividad 20.

**Grupo Resolutor**

- Soluciona requerimiento.
- Envía base de datos con información requerida. Seguir actividad 22.

**Gestión y Monitoreo**

- Correr score de la base de datos de la empresa potencial.
- Envía resultados a Oficial Comercial. Pasa actividad 22.

**Oficial Comercial**

- Consolida información de empresas potenciales priorizadas.
- ¿Cliente está en lista de observados o vinculados?
  - Sí. FIN.
  - No. ¿Es cliente de la Institución Financiera?

Sí. Realiza el Mapeo Macro de la Cadena, con la información levantada pasa a la actividad 2.1

No. Inteligencia de Negocio Identifica Oficial de Crédito según segmento.

Notifica y socializa la estrategia a Oficial de Crédito de empresa potencial. Pasa actividad 24.

**Negocio (Oficial de Crédito)**

- Estudia Referido y estructura oferta junto con Oficial Comercial para cliente prospecto.
- Realiza visita y oferta producto al cliente prospecto junto con Oficial Comercial.

- ¿Le interesa negocio?
  - Si, pasa al Proceso de Venta, actividad 2.5.1
  - No, Pasa al Proceso de Ventas, actividad 2.5.2

### 3.3.1.2 Comercialización

#### **Oficial Comercial**

- Analiza y selecciona a las empresas considerando su riesgo.
- Prepara la estrategia para presentar los clientes potenciales a Oficial de Negocios y Coordinador de Riesgos.
- Visita al cliente conjuntamente con el Oficial de Negocios.
- Realiza la oferta de negocio al cliente con Oficial de Negocios.
- ¿Le interesa la oferta?
  - Sí. Realiza levantamiento de necesidades propias del giro de negocio del cliente. Pasa actividad 3.5.2 y 3.6.
  - No. Realiza indagación de nuevas necesidades para efectuar venta cruzada de acuerdo a las políticas establecidas. **FIN.**
- Firma convenio de Confidencialidad.
- Instruye al cliente sobre requerimientos.
- Solicita listado de clientes potenciales relacionados.
- Recibe información para proceso de Análisis.
- Valora la Cadena. Pasa a la actividad 4.11
- Envía listado de clientes y solicita estatus del cliente. Pasa al proceso de Originación 4.3.



- Envía listado de clientes a Gestión y Monitoreo solicitando score.

Pasa a la Originación de producto actividad. 4.1.

### 3.3.1.3 Originación del Producto

#### **Gestión y Monitoreo**

- Corre el score de los clientes.
- Envía los resultados del score al Oficial Comercial. Pasa a la actividad. 4.5

#### **Grupo Resolutor**

- Genera información de los productos de las empresas del listado.
- Transmite información al Oficial Comercial. Pasa a la actividad 4.5

#### **Oficial Comercial**

- Reunión con el Coordinador de Riesgos para socialización de la Cadena de Valor.

#### **Coordinador de Riesgos**

- Analiza resultado de score y políticas con Oficial Comercial y asigna a analistas.

#### **Análisis de Riesgos**

- Efectúa análisis de las empresas con score y políticas de la cadena.
- Clasifica empresas para proceso masivo o análisis uno a uno.

**Coordinador de Riesgos**

- ¿Recibió información?
  - Sí. Consolida información y envía a Oficial Comercial. Pasa a la actividad 4.10.
  - No. Solicita información requerida y válida incumplimiento. Pasa a la actividad 4.8.

**Oficial Comercial**

- Elabora presentación para revisar en Comité Evaluador de Cadenas de Valor.
- Elabora Ficha de la Cadena.
- Presenta información de la Cadena de Valor.

**Comité de Evaluación**

- Evalúa y establece condiciones de cobertura y necesidades de información adicional
- Decide y firma el acta con definiciones. Pasa a las actividades 4.15 y 4.20

**Oficial Comercial**

- Consolida el acta e información de la Cadena y el cliente.
- Estructura propuesta según condiciones.
- Visita a Cliente con la propuesta elaborada.
- Negocia con el cliente las condiciones de la Cadena. ¿Está de acuerdo?

- Sí. Solicita y recibe la documentación requerida según producto.

Pasa a la actividad 4.19

- No. Realiza ajustes a las condiciones en base a las necesidades del cliente. ¿Cliente aprueba?

Sí. Pasa a actividad 4.18.1.

No. FIN.

2.1. Procesamiento de Operaciones. Pasa proceso de administración de líneas, actividad 8.4.1

- Solicita a la empresa se comunique a los proveedores / distribuidores los documentos requeridos para la activación de cupos.
- Recibe confirmación de la empresa de la comunicación efectuada.
- Envía base al Negocio para iniciar proceso de recopilación de documentación.

#### **Oficial de Crédito**

- Proceso de Recopilación de Información. Pasa a la actividad 4.7.

#### **Oficial Comercial**

- Envía base a Coordinador de Riesgos para iniciar proceso de Análisis. Pasa a la actividad 4.9

### 3.3.1.4 Administración de Líneas de Crédito

#### **Administrador de Líneas**

- Monitorea mensualmente el vencimiento de líneas en el ALC.

- ¿Existen líneas a vencer?
  - Sí. Elabora reporte de líneas por vencer
  - Notifica y envía reporte al Oficial Comercial. Pasa a la actividad 5.3
  - No. Regresa a la actividad 5.1

#### **Oficial Comercial**

- Notifica y envía estado de cliente al Oficial de Crédito correspondiente.

#### **Oficial de Crédito**

- Contacta al cliente para renovar línea.
- ¿El cliente desea renovar línea?
  - Sí. Consolida información. Pasa a la actividad 5.6
  - No. Informa a Oficial Comercial cancelación de la línea. Pasa a actividad 5.8
- Gestiona documentación para renovación de línea.
- Notifica la renovación al Administrador de Líneas. Pasa a actividad 5.10.

#### **Oficial Comercial**

- Consolida información de las líneas a vencer.
- Notifica al Administrador de Líneas. Pasa a la actividad 5.13

**Administrador de Líneas**

- Actualiza línea en ALC.
- Notifica al Oficial Comercial la actualización.

**Oficial de Crédito**

- Notifica al cliente la actualización. FIN.

**Administrador de Líneas**

- Actualiza las líneas no renovadas. FIN

En el Anexo 9 se puede apreciar los Diagramas de Proceso descrito.

Planteado el rediseño del proceso, en el Capítulo 4 se implementará en un prototipo controlado la propuesta con el fin de establecer si la propuesta funciona o se deben efectuar mejoras a la misma para cumplir con el objetivo del presente estudio.

## **4. EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA APLICADA**

### **4.1 EVALUACIÓN DEL PROTOTIPO**

En el presente capítulo se valora si el proceso rediseñado ayudó a la Estrategia de Calidad; se implementó un prototipo en el cual se incorpora las mejoras propuestas.

La valoración se efectuó validando algunas características especiales de varias actividades que forman parte del proceso, las mismas que son consideradas como esenciales para los clientes al momento de elegir a la Institución Financiera con la cual contratarán el producto. El proceso rediseñado busca establecer su estandarización, rapidez en la contratación e implementación y la aprobación inmediata de líneas de crédito. La valoración del prototipo se hará en base al desarrollo de las siguientes actividades:

- Prospección de la Empresas
- Comité evaluador
- Metodología de Riesgos para aprobación de líneas de crédito.
- Evaluación del tiempo de implementación en cada proceso.

Para llevar a cabo el prototipo se tomará Empresas del segmento Corporativo y Empresarial de la Institución Financiera, empresas consideradas dentro de la coyuntura actual como empresas ubicadas en los sectores ganadores y con las cuales se mantenga

una buena relación comercial, con el fin de lograr la ejecución y evaluación del prototipo en un periodo de dos meses para poder ajustarlo.

En la siguiente tabla se detalla las actividades que se llevaron a cabo y su respectivo cronograma.

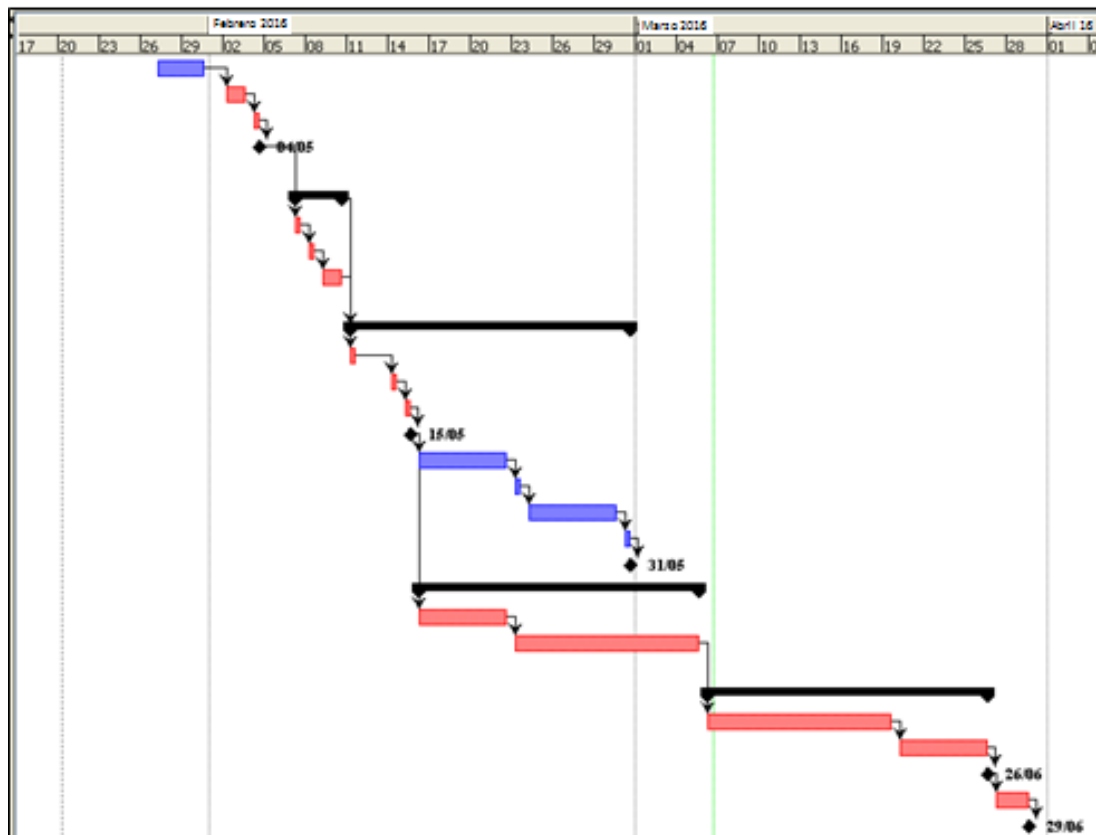
**Tabla 6**

**Planificación Prototipo Controlado**

<b>PLANIFICACIÓN PROTOTIPO CONTROLADO</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO (días)</b>	<b>INICIO</b>	<b>FIN</b>
<b>Prototipo Controlado</b>	<b>48</b>	<b>23-02-2016 09H00</b>	<b>29-04-2016 17H00</b>
Primera Presentación Prototipo	0	23-02-2016 09H00	23-02-2016 17H00
Ajustes al Prototipo	3	24-02-2016 08H00	26-02-2016 08H00
Segunda presentación del Prototipo	0	26-02-2016 08H00	26-02-2016 12H00
<b>Fase de Análisis de Mercado</b>	<b>6</b>	<b>26-02-2016 08H00</b>	<b>03-03-2016 17H00</b>
Identificación Empresas	2	26-02-2016 12H00	01-02-2016 17H00
Mapeo Macro de la Cadena de Valor	2	02-03-2016 08H00	03-03-2016 17H00
Score Empresas potenciales	1	04-03-2016 08H00	04-03-2016 14H00
Base de datos consolidada	0	04-03-2016 14H00	04-03-2016 17H00
<b>Comercialización</b>	<b>4</b>	<b>07-03-2016 08H00</b>	<b>10-03-2016 17H00</b>
Selección de Empresas definitivas	1	07-03-2016 08H00	07-03-2016 17H00
Recepción listado de Empresas relacionadas	1	08-03-2016 08H00	08-03-2016 17H00
Score Empresas Relacionadas	2	09-03-2016 08H00	10-03-2016 17H00
<b>Originación de Productos</b>	<b>15</b>	<b>11-03-2016 08H00</b>	<b>31-03-2016 17H00</b>
Resultados Score	1	11-03-2016 08H00	11-03-2016 17H00
Análisis de la Cadena Completa	1	14-03-2016 08H00	14-03-2016 17H00
Elaborar reporte de análisis de Cadena	1	15-03-2016 08H00	15-03-2016 12H00
Decisión: Aprobación Masiva - Uno a Uno	0	15-03-2016 12H00	15-03-2016 17H00
Análisis de Clientes según políticas	5	16-03-2016 08H00	22-03-2016 17H00
Envío de Información al Oficial Comercial	1	23-03-2016 08H00	23-03-2016 17H00
Armar información para comité	5	24-03-2016 08H00	30-03-2016 17H00
Comité de Evaluación Crediticia	1	31-03-2016 08H00	31-03-2016 15H00
Acta de resultados del comité	0	31-03-2016 15H00	31-03-2016 17H00
<b>Administración de Líneas</b>	<b>15</b>	<b>16-03-2016 08H00</b>	<b>05-04-2016 17H00</b>
Plan de Sociabilización del proceso	5	16-03-2016 08H00	22-03-2016 17H00
Implementación del proceso diseñado	10	23-03-2016 08H00	05-04-2016 17H00
<b>Evaluación de Resultados</b>	<b>15</b>	<b>06-04-2016 08H00</b>	<b>26-04-2016 17H00</b>
Evaluación de ejecución del proyecto	10	06-04-2016 08H00	19-04-2016 17H00
Ajustes y Validación del proceso	5	20-04-2016 08H00	26-04-2016 12H00
Presentación de Resultados	0	26-04-2016 12H00	26-04-2016 17H00
Cierre del Proyecto	3	27-04-2016 08H00	29-04-2016 17H00

**Elaborado por:** Gabriela Salas E.

### Barras Gantt del prototipo



**Figura 46. Barras Gantt del proyecto**  
Elaborado por: Gabriela Salas E.

El Prototipo se inició una vez definida y aprobada la planificación. Las primeras definiciones fueron las siguientes:

- Se selecciona cinco empresas de industrias diferentes para el prototipo, el objetivo es mitigar el riesgo en caso de presentarse factores externos que no puedan ser controlados, para asegurar la culminación del proyecto con al menos una de ellas. Las industrias son:
  - Consumo Masivo
  - Textil



- Construcción
  - Automotriz
  - Alimentos
- Fue importante definir un responsable de cada división ya que su conocimiento permitió evaluar de manera objetiva los resultados. Se define las siguientes personas que tendrán esta función:

- |                       |    |                                 |
|-----------------------|----|---------------------------------|
| ▪ División Riesgos    | => | Gerente                         |
| ▪ Cadenas de Valor    | => | Oficial Comercial               |
| ▪ Gestión y Monitoreo | => | Analista de Gestión y Monitoreo |
| ▪ Marketing           | => | Jefe de Producto                |

Para la implementación del prototipo se establecieron las condiciones y riesgos detallados a continuación:



**Figura 47. Condiciones y Riesgos del Prototipo**  
Elaborado por: Gabriela Salas E.

**Justificación:** La implementación del prototipo en el tiempo estimado es indispensable, porque la Implementación de la Estrategia de Calidad y el impacto que esta tenga en la mejora de los Productos de Cadenas de Valor forman parte del Objetivo Institucional del año 2016. La implementación del proyecto se da en Junio del 2016 y su evaluación se efectuará en Diciembre.

**Objetivo:** Establecer si el modelo implementado en el prototipo requiere ser ajustado luego de la evaluación a efectuarse en el mes de Diciembre.

#### 4.1.1 Análisis Metodológico de la Participación de Riesgos en el proceso

Para poder validar el proceso propuesto se lleva a cabo las siguientes actividades:

**Tabla 7**

##### **Análisis Metodológico del Proceso Rediseñado**

<b>FASE I: ANÁLISIS DE MERCADO</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Aprendizaje</b>	<b>Oportunidad de Mejora</b>
Definición de la Estrategia Comercial (mercado objetivo)	Ajustar la estrategia Institucional con la de la división.	Para que la gestión sea más efectiva debe estar alineada a la Estrategia institucional, el establecer la base prospecto de clientes permite atacar a los clientes de apetito de la Institución Financiera y la posibilidad de éxito es mayor.	Establecer un esquema automático que a través de un modelo de campaña de aprobación arroje trimestralmente la base de clientes potenciales para la comercialización de los productos.
Elaboración ficha de caracterización	Establecer características para los clientes prospecto.		
Considera Información de la base de datos disponible.	Ampliar listado de clientes prospecto.		
Se selecciona a los clientes para el plan piloto.	Seleccionar a los mejores clientes para la comercialización.	Para establecer la base de clientes prospecto fue necesario considerar no solo lo ficha de caracterización, sino la consideración de la base de datos de los clientes.	
Mapeo de la Cadena con detalle de posibles necesidades.	Conocer las necesidades de los clientes.		

<b>FASE II: COMERCIALIZACIÓN</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Aprendizaje</b>	<b>Oportunidad de Mejora</b>
<p>Selección de 3 empresas potenciales</p> <p>Se obtiene el detalle de proveedores y/o distribuidores de las Empresas seleccionadas.</p> <p>Corrida de score y pre-evaluación de clientes.</p>	<p>Comercializar la idea con los clientes para poder implementar la estrategia de calidad y validarlo.</p>	<p>Se seleccionan 5 empresas en la fase de Análisis de Mercado, de las cuales 3 aceptan formar parte del piloto, sin embargo se concluye únicamente con 2 por que la tercera no entregó información a tiempo.</p>	
<b>FASE III: ORIGINACIÓN DE PRODUCTO</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Aprendizaje</b>	<b>Oportunidad de Mejora</b>
<p>Corrida de Score.</p> <p>Análisis de Resultados para aprobación masiva o uno a uno</p> <p>Comité de Cadenas de Valor</p>	<p>Aprobación masiva y ágil de la mayoría de proveedores y/o distribuidores</p> <p>Recomendación masiva de clientes.</p> <p>Aprobación formal en comité de la mayor cantidad de clientes y cupos bajo aprobación masiva.</p>	<p>El esquema planteado para la aprobación de las líneas de crédito ha permitido incrementar en un 60% el porcentaje de aprobación de aprobación.</p> <p>El nuevo proceso establece responsabilidades y tiempos en el nuevo proceso.</p> <p>Establece el diseño de documentos y formularios que soporten el mismo</p>	<p>Establecimiento de días y horas específicas para llevar a cabo los comités de Cadenas de Valor ya que en la práctica diaria si no se lleva de esta manera el proceso podría provocar retraso con la complicación de coincidir en la agenda de todos los involucrados del comité.</p>
<b>FASE IV: ADMINISTRACIÓN DE LÍNEAS</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Aprendizaje</b>	<b>Oportunidad de Mejora</b>
<p>Control y Monitoreo de las líneas de crédito vigentes en el Administrador de Líneas de Crédito para validar su estado, vencimiento y renovación.</p>	<p>Control de las líneas de crédito aprobadas en los productos de Crédito al Distribuidor y Crédito al Proveedor.</p>	<p>El control manual de este proceso hace que sea muy susceptible a equivocaciones, provocando riesgo al no bloquear una línea de crédito cuando esta esté vencida por la falta de comunicación de los sistemas ALC y Crédito Proveedor – Distribuidor.</p>	<p>Es necesario establecer un sistema que permita la validación automática de los vencimientos de las líneas de crédito suscrita en el Administrador de Líneas de Crédito y el Sistema Crédito Distribuidor- Proveedor.</p> <p>Carga masiva de líneas de crédito.</p> <p>Establecer un control automático del cupo de líneas de crédito y sus vencimientos.</p>

**Elaborado por:** Gabriela Salas E.

## Análisis de Mercado

Para la prospección de las empresas que formarán parte del prototipo se consideran las empresas del segmento Banca Empresarial de la Ciudad de Quito.

Para definir las, como primer paso, se establece la Estrategia Comercial, ésta permite identificar el mercado objetivo; se elabora la Ficha de Caracterización en la cual consta todos los parámetros a considerar para la selección, a continuación se detalla el documento

**Tabla 8**

**Ficha de Caracterización 1**

FICHA DE CARACTERIZACIÓN 1	
<b>Solicitante:</b>	Gerente Cadenas de Valor
<i>Características</i>	
<b>PROVINCIA</b>	<b>PICHINCHA</b> (Depende de lo definido por la Institución, Negocios y Riesgos)
<b>CIUDAD</b>	<b>QUITO</b> (Depende de lo definido por la Institución, Negocios y Riesgos)
<b>BANCA</b>	<b>EMPRESARIAL</b> (Depende de lo definido por la Institución, Negocios y Riesgos)
<b>SECTOR ECONÓMICO</b>	<b>MOLINERA, QUÍMICA, CAMARÓN, LLANTAS, MADERERA, AUTOMOTRIZ, ACEITES Y GRASAS, ARTÍCULOS DEPORTIVOS, CONSUMO MASIVO, TEXTIL, CONSTRUCCIÓN, ALIMENTOS</b> (Depende de lo definido por la Institución, Negocios y Riesgos)
<b>VENAS ANUALES</b>	<b>DESDE 3MM A 10 MM</b> (Depende de lo definido por la Institución, Negocios y Riesgos)

**Elaborado por:** Gabriela Salas E.

La comunicación de la Estrategia se dio a través de la difusión de la Ficha a todos los involucrados; la validación del proceso de prospección lo hizo la división de Marketing e Inteligencia de Negocios.

Con las definiciones iniciales el resultado obtenido no fue el esperado, ya que apenas se obtuvo ocho empresas que cumplían con las características planteadas; por lo que fue necesario ajustar los parámetros; como definición final se consideró la información disponible de bases de datos actualizadas con información recomendada por Marketing e Inteligencia de Negocios, cambiando los criterios de caracterización con los parámetros detallados en la siguiente ficha.

**Tabla 9**

**Ficha de Caracterización 2**

FICHA DE CARACTERIZACIÓN 2	
<b>Solicitante:</b>	Gerente Cadenas de Valor
<u>Características</u>	
<b>PROVINCIA</b>	PICHINCHA
<b>CIUDAD</b>	QUITO
<b>BANCA</b>	EMPRESARIAL
<b>SECTOR ECONÓMICO</b>	MANUFACTURA, VEHÍCULOS, TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO, CONSTRUCCIÓN, ACTIVIDADES DE SERVICIOS, EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS, TEXTIL Y ALIMENTO
<b>VENAS ANUALES</b>	DESDE 1MM A 10 MM

**Elaborado por:** Gabriela Salas E.

Con los nuevos parámetros establecidos, se obtienen 1441 empresas potenciales; con este nuevo listado se realiza una reunión con el Equipo de Trabajo en la cual se valida los criterios a considerar para definir que clientes son potenciales para los productos Crédito al Distribuidor y Crédito al Proveedor. Dentro de las variables resaltadas en este ejercicio se encuentran las siguientes:

- Empresas Importadoras
- Altas tasas de Transferencias al Exterior

- Ramas de la Construcción
- Consumo Masivo y Alimento
- Ramas de Equipos Electrónicos

Se solicita al departamento de Marketing entregue la información con las variables resaltadas para que el área Comercial filtre la potencialidad de los clientes basado en el contacto y relación desarrollada.

***Mapeo de la Cadena.-*** Basado en el prototipo controlado, se toma a tres de los cinco clientes prospectos los que tienen una mejor relación con la Institución Financiera y los cuales aceptan ser parte del prototipo para la mejora del Proceso. Para poder avanzar con el prototipo es necesario entender las características de la Cadena, para lo cual se crea el documento Mapeo de la Cadena, documento que servirá para garantizar la sociabilización de todos los intervinientes del proceso. El mismo fue previamente probado, verificado y aprobado, este documento se ve con mayor detalle en el Anexo 10.

Dentro de este documento se detalla un campo específico de “Posibles Necesidades”, es aquí donde se complementa la gestión comercial de punta a punta, de manera que el comité de riesgos conozca a la Empresa y a los proveedores y/o distribuidores que pertenecen a la misma, convirtiéndose en referidos para el negocio de cada segmento, y finalmente puedan ofertar todos los productos del portafolio de la Institución Financiera.

## **Comercialización**

Las principales actividades que permitieron validar el proceso son:

- Se selecciona tres empresas potenciales.
- Se obtiene el detalle de los proveedores y/o distribuidores de las Empresas seleccionadas.
- Se envía el listado a Gestión y Monitoreo para correr el score y efectuar la pre – evaluación.

Para continuar con el prototipo se selecciona a tres Empresas, éstas cumplieron con las características propias necesarias para probar las actividades definidas para la validación del nuevo proceso.

De las tres empresas seleccionadas, dos de ellas entregaron el listado completo de sus distribuidores y proveedores para correr el modelo de análisis de crédito, las dos empresas pertenecen a los sectores Construcción y Textil respectivamente; con éstas se continúa con todo el proceso.

## **Originación del Producto**

Las actividades a evaluar en este proceso son:

- Corrida de Score al listado de distribuidores.

- Análisis de resultados e información de distribuidores, para validar el proceso masivo o análisis uno a uno.

Siguiendo el proceso establecido se envía a correr el score establecido por el banco, el mismo que es un mix de las variables: historial crediticio, carácter del cliente, características demográficas, listas de observados. Estas características se complementan con los datos solicitados a la Empresa de la experiencia crediticia actual de los clientes, la misma que se detalla en la ficha de Listado de Clientes descrito en el Anexo 11.

### **Score**

Se envía el listado para correr el Score del listado de las dos Empresas seleccionadas, la unidad de Riesgos – Gestión y Monitoreo corre el modelo y entrega el mismo día el resultado, este proceso no es una negación u aprobación de la líneas de crédito, ya que con este resultado el oficial de riesgos revisa y recomienda la aprobación de las líneas. Todos los distribuidores ingresan al Comité de Evaluación para ser aprobados de acuerdo a las diferentes políticas y condiciones establecidas, determinándose si la aprobación es automática o ingresa a análisis individual.

### **Análisis de Riesgos**

Culminado el proceso anterior, se llega a la fase final; en la cual se enfoca la estrategia de calidad establecida, el análisis de riesgos a los distribuidores de las



Empresas seleccionadas. Se aplica la metodología de riesgos propuesta en el nuevo modelo, la misma que se describe en el capítulo anterior; en donde un grupo de clientes pueden ser recomendados en un proceso masivo, y otro grupo requiere análisis uno a uno. Esta información, y el listado de clientes, son presentados en el Comité de Riesgos.

### **Comité de Riesgos Cadenas de Valor**

El Oficial Comercial y el Coordinador de Riesgos preparan la propuesta comercial que es presentada al Comité; en la misma se consolida toda la información disponible de los distribuidores a fin de que la mayoría de estos sean pre-aprobados con los requisitos mínimos para su fácil activación. La información que se presentó al Comité es:

- Mapeo Macro de la Cadena
- Filtros Duros de la base de distribuidores
- Reporte de la Cadena de Valor

El Mapeo y filtros duros ya son analizados previamente; el Reporte de la Cadena de Valor es el principal documentos en donde se recopila de forma estructurada y organizada, de acuerdo a lo solicitado por las divisiones de Riesgos y Negocios, y todas las demás divisiones involucradas, todos los términos que permitirán viabilizar, socializar e inteligenciar la oferta al cliente.

En base a este documento se toman decisiones en cuanto a aprobaciones y negaciones; este reporte se observa en el Anexo 12.

Dentro de la Fase del Prototipo Controlado, se validan las principales alternativas de mejora que se detallan a continuación:

- Creación de Comité de Cadenas de Valor
- Creación del Rol de Coordinador de Riesgos
- Diseño de documentos y formularios de soporte
- Establecimiento de contrapartes únicas entre áreas
- Esquema de Prospección establecida
- Intervención de BI como fuente de información
- Investigación de mercado global para definición de empresas ancla
- Integración del Negocio
- Gestión Comercial de Punta a Punta
- Socialización e inteligencia miento de la Cadena por todas las partes involucradas

### **Administración de Líneas de Crédito**

Como parte de la validación al proceso de Administración de Líneas de Crédito, se verificó el inicio de reportes sugeridos al proceso, lo que hace prever un control manual a la problemática de la incompatibilidad de los sistemas ALC y Crédito Distribuidor – Proveedor.

Dentro de la problemática y sugerencias halladas al ejecutar el prototipo controlado, mismas que validó la generación manual de reportaría, se destacan las siguientes:

1. La carga masiva de estas líneas de crédito si se reflejan en el Administrador de Líneas, pero al existir el inconveniente de no validar la fecha de vencimiento de la línea, este cupo es indefinido.
2. No existe un control automático del cupo de línea del cliente principal, y, en algunos casos se excede en este cupo. Se debería al menos ingresar al cliente principal como garante de sus distribuidores, para que se pueda identificar como riesgos indirectos.
3. Al ingresar los cupos a los diferentes distribuidores, no se están respetando las fechas de aprobación de la línea principal, y, esto hace que de una misma cadena de valor existan diferentes fechas de vencimiento, lo cual hace más difícil el control, seguimiento y renovación de los mismos, por lo cual se sugiere que todos los clientes que pertenezcan a esa cadena se creen con la fecha y plazo de validez de la línea principal.
4. En el caso de no gestionarse a tiempo la renovación de los cupos de los distribuidores, éstos deben ser dados de baja desde el sistema de Cadenas de Valor e informar a esta unidad para su respectivo control.
5. No existe un campo en el que se informe el porcentaje del recurso con el cual fue aprobada la cadena de valor y el plazo al que debe ser ejecutado el mismo.
6. Se debe informar a la unidad de Administración de crédito de los casos aprobados bajo esta modalidad para verificar que cuenten con los niveles

respectivos de aprobación y realizar el control manual sobre las fechas de vencimiento.

#### **4.1.2 Análisis Metodológico de la Participación del Área Legal en el Modelo de Cadenas de Valor**

Dentro del proceso de Implementación de los productos Crédito al Proveedor y Crédito al Distribuidor, luego de haber efectuado el rediseño del proceso se establecen los siguientes lineamientos:

- **Convenios:**

Los convenios de las Empresas (Crédito al Proveedor) y de los Distribuidores que en donde se establece la aprobación de una línea de crédito, deben generarse acompañados de un Medio de Desembolso, en el cual constan los términos y condiciones del producto de Crédito otorgado, aquí se incluirán todas las especificaciones, detalles, comentarios y status de las garantías que se requieran para la activación de la línea de Crédito.

Los contratos también tienen adjunto una tabla de Cobro de Honorarios por la Gestión de Cobranza que se encuentre vigente, la misma que debe ser aceptada por el cliente.

Los Contratos de Cobro de las Empresas (Crédito al Distribuidor) y de los Proveedores, se deberá enviar una instrucción vía mail al asesor del área

legal con los datos de los comparecientes para que confirmen que todos los documentos se encuentran actualizados en el file del cliente y proceder con la firma de los mismos.

Cualquier modificación que se requiera efectuar en los convenios de los dos productos deberá ser realizado por el área Legal.

Los Anexos que se suscriben entre las partes referente a los dos productos, deben ser remitidos al Asesor Legal para su revisión, conforme al procedimiento establecido.

- **Implementación:**

Es indispensable que se encuentre aprobada la línea de Crédito para el producto.

***Aprobación de Cupo.-*** El Oficial de Crédito es quien elabora el Medio de Desembolso.

Cuando se trate del producto CRÉDITO AL DISTRIBUIDOR deben mantenerse las siguientes condiciones:

El medio de desembolso de los Clientes Distribuidores debe contener la siguiente información:

- Tipo de operación
- Tipo de Facilidad
- Plazo de la línea
- Monto a Financiar
- Forma de Pago
- Tasa

Se adjunta Acta de Comité de Cadenas de Valor donde se detalla la condición de aprobación del producto y se envía al área Legal para la aprobación respectiva.

El medio de desembolso en caso de la Empresa en el producto CRÉDITO AL PROVEEDOR, debe mantener las siguientes consideraciones:

- Tipo de Operación
- Tipo de Facilidad
- Plazo de la línea
- Monto a Financiar
- Forma de Pago
- Tasa

El Oficial Comercial debe enviar al área Legal el Correo Electrónico de instrucción en el que se indique el tipo de Producto, se determine los comparecientes y se remita todos los documentos necesarios para proceder con la aprobación de los convenios.

**Activación del Cupo.-** Una vez aprobado el cupo se debe seguir con el proceso de visado legal, para lo cual se deben tomar las siguientes consideraciones referentes a los productos:

Clientes del Segmento EMPRESA S.A.:

- El asesor legal recibe medio de desembolso.
- Realiza pre visado de la operación de crédito en términos Legales.
- Verifica cumplimientos legales de los firmantes.
- Envía vía mail al Oficial de Negocios la aceptación del proceso de la operación o solicita correcciones.
- Recibe los documentos habilitantes, medio de desembolso.
- Verifica firmantes.
- Firma y sella el medio de desembolso y documentos habilitantes.
- Entrega medio y documentos al Oficial de Negocios.

Clientes del Segmento PEQUEÑA EMPRESA:

- Recibe medio de desembolso.
- Realiza visado del medio de desembolso, si está correcto continua con el proceso, caso contrario solicita correcciones.
- De estar correcto, elabora formulario de instrucciones legales donde consta las indicaciones de comparecencia, firmas de contrato y reconocimiento de firmas y envía el mismo por correo electrónico al Oficial de Negocios.

- Imprime el medio de desembolso, lo firma y sella.
- Envía vía mail medio de desembolso al Oficial de negocios con la aceptación del proceso de la operación.

### **Documentación para el Visado Legal.-**

### **CRÉDITO AL DISTRIBUIDOR**

#### **Empresa:**

- Formulario de instrucciones legales.
- CONTRATO DE COBRO DE FACTURAS (Crédito al Distribuidor).
- Anexo de las características de productos.
- Copia de cédula del representante legal.
- RUC de la empresa.
- Nombramiento del representante legal.
- Copia de cédula de deudor, codeudor o garante (aplica únicamente para personas jurídicas).
- Verificar que el recurso se encuentre debidamente ingresado en el sistema de garantías.

#### **Distribuidor:**

- Medio de Desembolso.
- Formulario de instrucciones legales (aplica únicamente para personas jurídicas).



- CONTRATO PAGO DE FACTURAS (Crédito al Distribuidor).
- Anexo donde se detalla el cupo aprobado.
- Tabla de honorarios por gestión de cobro.
- Copia de cédula del deudor o representante legal (aplica únicamente para personas jurídicas).
- RUC de la empresa (aplica únicamente para personas jurídicas)
- Nombramiento del representante legal (aplica únicamente para personas jurídicas).
- Copia de cédula de deudor, codeudor o garante.
- Verificar que el recurso se encuentre debidamente ingresado en el sistema de garantías.

## **CRÉDITO AL PROVEEDOR**

### **Empresa:**

- Medio de Desembolso.
- Formulario de instrucciones legales.
- CONTRATO DE LÍNEA DE CRÉDITO Y PAGO DE FACTURAS (Crédito al Proveedor).
- Tabla de honorarios por gestión de cobro.
- Copia de Cédula del deudor o representante legal.
- RUC de la empresa.
- Nombramiento del representante legal.
- Copia de cédula de deudor, codeudor o garante.

**Proveedor:**

- Formulario de instrucciones legales.
- CONTRATO DE PAGO DE FACTURAS (Crédito al Proveedor).
- Copia de Cédula del deudor o representante legal (aplica únicamente para personas jurídicas).
- RUC de la empresa (aplica únicamente para personas jurídicas).
- Nombramiento del representante legal (aplica únicamente para personas jurídicas).
- Copia de cédula de deudor, codeudor o garante.

## 4.2 INDICADORES DE GESTIÓN QUE APOYEN LA ESTRATEGIA DE CALIDAD

### 4.2.1 Conceptualización

La premisa básica de los indicadores es que la medición es requisito de la gestión, tomando a Peter Drucker, se puede afirmar que lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar (Aiteco Consultores S.L., 2016).

Un indicador de gestión puede definirse como “la medición cuantitativa del desempeño de una organización, cuyo resultado al ser comparado con un nivel de referencia, puede mostrar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso” (Rodríguez, 1991).

El impacto que provoca la implementación del proceso rediseñado se puede medir a través de los Indicadores de Gestión, permitiendo analizar si se está administrando bien el proceso de implementación de los productos Crédito al

Proveedor y Crédito al Distribuidor. La excelente gestión en el proceso permitirá apalancar la estrategia de la Institución Financiera.

Para determinar los indicadores más relevantes que permita medir la Gestión del proceso, se efectuó un levantamiento con todas las áreas involucradas en el proceso, se establece un tablero de indicadores los más relevantes que permitan monitorear y analizar el proceso en cualquier momento.

#### 4.2.2 Indicadores de Gestión

Los indicadores que se han definido para cada área se presentan en la Tabla 10. Los responsables, periodicidad, temporalidad y tipo se describen en el Anexo 13.

**Tabla 10**  
**Indicadores de Gestión**

#	INDICADORES POTENCIALES	UNIDADES
1	Volumen de Cadenas presentadas	Número
2	Volumen de aprobación de cupos	Número
3	Volumen de desembolsos	Número
4	Nivel de aprobación	Dólares
5	Monto de aprobación	Dólares
6	Tiempo corrida de score	Días
7	Tiempo de aprobación	Días
8	Tiempo de instrumentación	Días

**Fuente:** Talleres de Levantamiento del Proceso

## Negocio

**Tabla 11**

**Indicadores de Gestión Negocios**

#	INDICADORES POTENCIALES	UNIDADES
1	Índice satisfacción del cliente con tiempo de aprobación del cupo	%
2	Promedio de Empresas ingresadas al análisis por Oficial Comercial	Número
3	Solicitudes aprobadas por Oficial	Número
4	Solicitudes Ingresadas/ clientes atendidos	%
5	Tiempo de Visado Legal	días

**Fuente:** Talleres de Levantamiento del Proceso

## Riesgo

**Tabla 12**

**Indicadores de Gestión Riesgos**

#	INDICADORES POTENCIALES	UNIDADES
1	Volumen de recepción de solicitudes	Número
2	Tiempo promedio de análisis	días
3	Índice de negación de créditos	Número

**Fuente:** Talleres de Levantamiento del Proceso

### 4.2.3 Matriz de Indicadores

Luego de efectuar la debida selección de los indicadores necesarios para efectuar un adecuado seguimiento al estatus del proceso de aprobación del crédito se establece la matriz de los indicadores de gestión, la que se muestra en el Anexo 13.

En la matriz se presentan los indicadores que permitirán conocer el estatus del mismo en cualquier momento y en cada una de las áreas inmersas en éste, con el fin de mantener un debido control de todo el proceso.

Los indicadores están orientados a medir el cumplimiento de la estrategia de calidad de la Institución Financiera tomando como perspectiva el proceso. Basados en un análisis de la estrategia de calidad se define el modelo de indicadores que permitan verificar el cumplimiento de la misma, con las mejoras implementadas.

Para el cálculo de estos índices se toma como base el documento Bitácora de Empresas presentadas en Comité de la División de Cadenas de Valor, la misma que se observa en el Anexo 14

Los cinco indicadores permitiere observar si la estrategia de calidad resultó en el prototipo controlado son los detallados a continuación:

**Productividad del Proceso** (# Clientes Atendidos/ # Solicitudes ingresadas X 100).- Este índice determina el grado de eficiencia obtenida del proceso de Implementación de los productos en términos de porcentaje; la productividad con el proceso actual es de apenas el 30%, respecto a un 60% que mantiene la competencia, con la implementación de la estrategia de calidad este índice alcanza el 90%, cumpliendo el objetivo mejorando en un 60% respecto al número de clientes atendidos.

**Monto de Aprobación** (Valor en dólares de líneas aprobadas).- Este indicador permite determinar en dólares el monto de aprobación de los cupos de crédito presentados, el monto entre una empresa y otra no es comparable, ya que cada una mantiene con sus proveedores y distribuidores cupos diferentes, sin embargo

es importante determinar que del monto total propuesto, cuál es el monto aprobado, con los dos pilotos controlados se propuso un total de 1,696.000.00 USD para la aprobación de riesgos, y el monto aprobado fue 1,446.000.00 USD que corresponde a un 85,26% de efectividad en la aprobación, lo que indica que la estrategia de calidad permitió la mejorar el índice de colocación en un 55,36%. El resultado es producto de la implementación de las Políticas de Aprobación Masiva aprobada dentro del proceso de Restructuración implementado.

**Tiempo de Aprobación** (Tiempo de aprobación de los cupos solicitados en número de días).- Este índice nos permite determinar el tiempo que la División de Riesgos tarda al momento de que los clientes ingresen a un análisis de cupo de línea de crédito que es uno de las falencias importantes encontradas dentro del proceso; en la actualidad del proceso levantado el promedio que el departamento de riesgos toma para analizar el cupos propuestos es de 50 días, con el proceso rediseñado este tiempo se disminuyó a 8 días teniendo una disminución de 42 días que es muy importante, ya que antes este proceso tomaba el 44.25% del tiempo total de implementación de los productos.

**Tiempo de Implementación** (Tiempo total de implementación de los Productos en número de días).- Este índice permite determinar el tiempo total de implementar el servicio, desde el momento de la oferta del producto hasta la puesta en marcha del mismo; en la actualidad del proceso levantado el tiempo promedio que tarda la implementación es de 113 días; con el proceso rediseñado este tiempo se disminuyó a 23 días (una disminución de 90 días, cumpliendo el objetivo de la estrategia de calidad implementada.

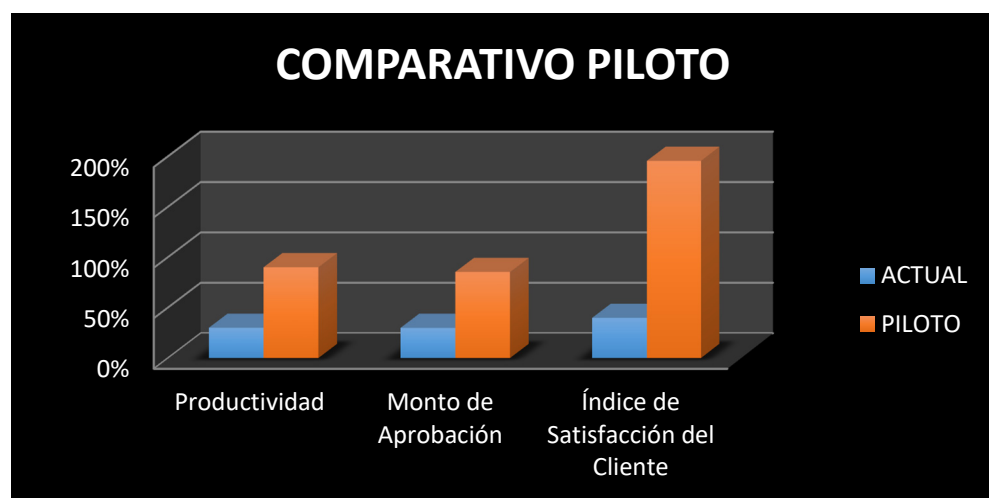
**Índice satisfacción del cliente con tiempo de aprobación del cupo** (Tiempo requerido/ Tiempo de Aprobación).- El índice de satisfacción es importante dentro del análisis ya que la calidad de un producto se mide por el nivel de satisfacción de los clientes, uno de los requisitos fundamentales del cliente es el menor tiempo posible en la implementación del producto contratado; con el piloto establecido se estimaba disminuir el tiempo total de implementación a 45 días para estar mejor que la competencia de 60 días, sin embargo el resultado obtenido es mucho mejor ya que el proceso se llevó a cabo en 23 días, logrando que el índice de satisfacción sea del 195,65% lo cual es muy bueno ya que la implementación de la estrategia de calidad si logró que el producto sea de calidad superando la expectativa de las Empresas contratantes.

**Tabla 13**

**Comparativo Índices en porcentaje**

ÍNDICE	ACTUAL	PILOTO
Productividad	30%	90%
Monto de Aprobación	30%	85,26%
Índice de Satisfacción del Cliente	39,82%	195,65%

**Elaborado por:** Gabriela Salas E.



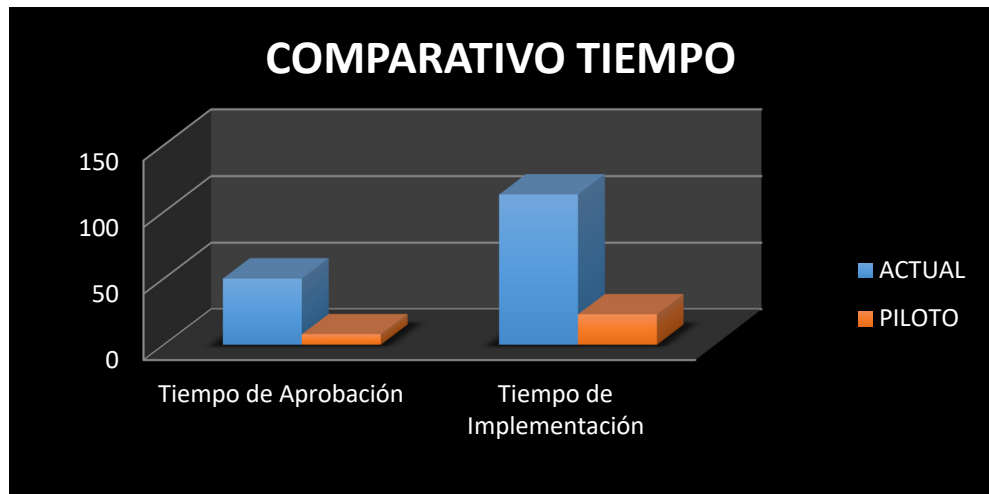
**Figura 48. Índices Comparativos Piloto Controlado 1**

**Elaborado por:** Gabriela Salas E.

**Tabla 14****Comparativo Índices Tiempo**

ÍNDICE	ACTUAL	PILOTO
Tiempo de Aprobación	50	8
Tiempo de Implementación	113	23

**Elaborado por:** Gabriela Salas E.

**Figura 49. Índices Comparativos Piloto Controlado 2**

**Elaborado por:** Gabriela Salas E.

La implementación de la Estrategia de Calidad permitió concluir con éxito el Piloto Controlado, las características requeridas fueron ajustadas gracias a las tácticas de calidad establecidas en cada uno de los procesos. El rediseño del proceso considera las principales mejoras detalladas en la tabla descrita a continuación.



Tabla 15

## Rediseño del Proceso

ANÁLISIS DE MERCADO	COMERCIALIZACIÓN	ORIGINACIÓN DE PRODUCTO	ADMINISTRACIÓN DE LÍNEAS
<p>Se establece las empresas prospecto a través de una ficha de caracterización.</p> <p>La estrategia comercial debe estar alineada a la estrategia Institucional.</p> <p>Se efectúa el Mapeo de la Cadena con las posibles necesidades de las Empresas, para captar mayor participación de mercado.</p>	<p>Visita a clientes precalificados.</p> <p>Comercialización a Empresas de apetito para la Institución Financiera.</p> <p>Integración del Negocio a través de la Gestión Comercial punta a punta y venta cruzada.</p>	<p>Metodología especial para análisis de cupos de crédito.</p> <p>Calificación Masiva de clientes.</p> <p>Establecimiento de Comité de Cadenas de Valor.</p> <p>Establecimiento de Formatos legales que ayuden a documentar el proceso.</p> <p>Establecimiento de productos de crédito flexible y diferenciador.</p>	<p>Control y registro manual en el Administrador de Líneas de Crédito de los cupos aprobados para asegurar la renovación dentro del plazo adecuado.</p>

Elaborado por: Gabriela Salas E.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- El desarrollo del presente trabajo de investigación permitió alinear la Estrategia Comercial de los productos de la División de Cadenas de Valor, con la Estrategia Institucional a través de la implementación de herramientas de Calidad que permitieron mejorar las características del producto, permitiendo maximizar la rentabilidad de la División a través de la colocación eficiente de líneas de crédito con riesgo controlado.
- El proyecto tiene un impacto importante en la colocación de los productos crediticios de la División de Cadenas de Valor, ya que permite la colocación masiva de líneas de crédito controladas en tiempo mínimo, apoyando la dinamización económica de las Empresas y la reactivación de la economía del país.
- La Metodología TO-BE utilizada en el desarrollo del proyecto fue de gran aporte para el cumplimiento de los objetivos planteados, ya que el conocimiento y experiencia de los miembros del Equipo de Trabajo permitieron identificar las mejoras necesarias del proceso de implementación de los productos seleccionados, así como la solución para superar los obstáculos presentados.
- La metodología TO-BE utilizada en primera instancia permitió levantar el proceso actual e identificar que el 80% de las actividades actuales no agregan valor; el

conocimiento profundo del proceso por parte de los miembros del equipo de trabajo determinaron que los puntos focales de mejora son: la falta de estandarización, integración y metodología de riesgo.

- La metodología TO-BE permitió definir dentro del macro-proceso los procesos de Análisis de Mercado, Comercialización, Originación del Producto, y Administración del Portafolio, e identificar en cada uno de ellos los problemas, oportunidades de mejora para el planteamiento de soluciones efectivas.
- Las herramientas de calidad utilizadas en el proyecto (Matriz QFD, Diagrama de Pareto y Diagrama de Ishikawa) permitieron conocer las necesidades del cliente y el peso de estas al momento seleccionar el producto; sirviendo esta información como base para plantear la Estrategia de Calidad que fue desarrollada y evaluada en presente trabajo.
- El resultado de la aplicación de la metodología QFD permite concluir que las tres características que las Empresas consideran de mayor peso son:
  - Modelo de aprobación diferenciado que permita la calificación masiva de clientes con un porcentaje elevado de incorporación de socios.
  - El proceso sea estandarizado ágil y controlado.
  - Tiempo de implementación eficiente.

Por lo que fue necesario trabajar en el rediseño del proceso.

- El Diagrama de Pareto permitió identificar que el 53% del tiempo total era invertido en el proceso de aprobación de la línea de crédito, y el 27% en la prospección de clientes, concentrándose el 80% del tiempo total en estas dos actividades, que son en las que se trabajaron para hacer que el proceso sea más eficiente.
- El Diagrama de Ishikawa arrojó como resultado que la falta de definición de un modelo de riesgo que permita la aprobación masiva de líneas de crédito, estandarización del proceso, y socialización con las áreas involucradas retrasa el proceso de implementación; hallazgos que fueron considerados para establecer la estrategia de calidad a implementarse.
- La Estrategia de Calidad (“Convertirse en un socio estratégico de la Empresa al ofertar productos con procesos estandarizados, que permitan la aprobación eficaz de líneas de crédito para el mayor número de socios posible de manera ágil y sencilla”) planteada e implementada en el prototipo, si mejoró el proceso de implementación de los productos de la División de Cadenas de Valor, permitiendo que la oferta sea de valor para las Empresas prospecto.
- El rediseño del Proceso permitió cumplir con la estrategia de calidad, ya que apoyó al cumplimiento de las características, (estandarización del proceso, tiempo de implementación y modelo eficiente de calificación) que el producto debe tener para que la Empresa lo considere de calidad.

- El rediseño del proceso planteó las siguientes mejoras en cada proceso establecido:
  - En el Análisis de Mercado: La prospección se la hace en base a la estrategia Institucional, considerando las directrices de la División Comercial y de Riesgos para hacer más efectiva la gestión comercial.
  - La Comercialización se basa en la indagación de las necesidades del cliente con el fin de colocar el producto que cubra las mismas, provocando el efecto de venta cruzada y apalancamiento de nuevos negocios.
  - La Originación del Producto identifica el grupo de clientes potenciales, y los califica a través de un Comité evaluador para que el proceso sea ágil y flexible.
- La creación del Comité de Evaluación es uno de los puntos más importantes dentro del proceso, en el cual se obtiene el compromiso, socialización de los productos a los involucrados y se toman decisiones basadas en la información relevada en formatos desarrollados para el efecto con respecto a la aprobación de ofertas de negocio para clientes a través de procesos masivos y uno a uno.
- La metodología de Análisis de la División de Riesgos se estructuró en base a las Políticas, Lineamientos, Esquema de Bifurcación y Modelos de Optimización; este esquema permitió crear un modelo diferenciado en el cual se otorga la mayor cantidad de créditos a los clientes de una manera rápida y eficiente.
- En el proceso de control y monitoreo no existe una herramienta tecnológica que permita controlar automáticamente las líneas de crédito, por lo que se establece un

modelo preventivo de administración de estas línea que permita determinar con anticipación los vencimientos de los crédito otorgados.

- El prototipo controlado del proceso rediseñado, permitió definir que la implementación de la estrategia de calidad, mejoró las características del proceso; consideradas por la Empresa como esenciales al momento de elegir la Institución Financiera con la cual contratarán los servicios. Esto se visualiza con los Indicadores de Gestión.
- La *Productividad del Proceso* con el proceso rediseñado pasó de 30% a 90%, con una mejora de 60%, quiere decir que el número de clientes pre aprobados aumentó en un 60% con la nueva metodología.
- En *Monto de Colocación*; del monto presentado para el análisis con la nueva metodología se recomienda el 85,26%, logrando eficiencia en la colocación requerida.
- *Tiempo de Aprobación*, disminuye de 50 días que tarda el proceso actual a 8 días, teniendo una mejora de 42 días menos que permitirá disminuir el tiempo total de Implementación, ya que este tiempo de aprobación representaba el 44.25% del tiempo total para implementar los productos.
- *Tiempo de Implementación*, disminuye de 113 días a 23 días, una disminución de 90 días, incluso siendo mejor que el que maneja actualmente la competencia.

- *Índice de Satisfacción del Cliente con el Tiempo de aprobación* es el 195.65%, ya inicialmente se planteó como objetivo disminuir a un tiempo total de implementación de 45 días, ya que la competencia tenía 60 días, pero con la implementación del prototipo se definió un tiempo total de 23 días que supera lo establecido inicialmente.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se considera importante implementar reuniones trimestrales entre los representantes de las Unidades que participan activamente en el proceso de Comercialización e Implementación de los productos de la División de Cadenas de Valor, para monitorear la eficiencia del mismo, y proponer mejoras al producto y proceso.
- En las reuniones posteriores al proyecto se deben incorporar para el análisis, herramientas de calidad que permitan conocer las necesidades de los clientes, y ofertar un producto más a la medida de las Empresas que son apetecidas por la Institución Financiera, permitiéndole ganar participación en el mercado.
- Una vez concluida la evaluación de la implementación de la Estrategia de Calidad, se recomienda efectuar un análisis más profundo sobre la incorporación de un Recurso Parcial como mitigante del riesgo crediticio, ya que es importante considerar el control del Riesgo Operativo, Legal y Crediticio.

- Se recomienda establecer un modelo de valoración para las Empresas que estén interesadas en otorgar Recurso Parcial, que defina de una manera sencilla el porcentaje de recurso requerido que pueda ser aplicado al modelo.
- Se recomienda el desarrollo de una herramienta tecnológica que permita el control y monitoreo permanente de la asignación del Recurso, para controlar que las líneas de crédito sean renovadas a tiempo y la Institución Financiera no quede descubierta legalmente con los productos contratados.
- Es necesario validar y verificar la necesidad de desarrollo tecnológico que permita la instrumentación masiva de clientes al momento de cargarlos en el aplicativo de administración de clientes; así como el desarrollo de la herramienta tecnológica que permita el proceso de Administración de Líneas otorgadas.
- Hay que considerar que en micro finanzas no se maneja líneas de crédito y dentro del concepto de Cadenas de Valor se requiere administrarlo como línea de crédito, por el momento se tiene la limitante que se lo gestiona como créditos puntuales, requiriéndose en este sentido una aceptación de la herramienta.
- El proceso levantado parte desde el referimiento y búsqueda de sectores estratégicos a través de empresas ancla, sin embargo dependiendo de la estrategia propuesta para Cadenas de Valor, se sugiere que se debería contar también con un proceso que arranque desde el grupo de productores hacia la empresa ancla como tal visto desde el segmento de Micro finanzas.



- Se recomienda fortalecer el esquema estratégico del proceso de ventas integrando a las diferentes áreas involucradas, es decir la empresa ancla y los responsables de los diferentes segmentos.
- Se recomienda la utilización de la metodología utilizada, sobre todo cuando el proceso a analizar o rediseñar ya se encuentra en marcha, ya que permite conocer de primera fuente (los expertos y actores del proceso) los puntos de mejora, permite un análisis 360 de las necesidades del cliente, y como se encuentra la competencia para ofertar un producto de calidad que permita crear ventaja competitiva.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aiteco Consultores S.L. (27 de julio de 2016). Indicadores de Gestión en la Administración Pública. Granada - España. Obtenido de <http://www.aiteco.com/indicadores-de-gestion/>
2. Arnoletto, E. (2007). *Administración de la Producción como Ventaja Competitiva, Edición electrónica gratuita*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/>
3. Bain, D. (1999). *Productividad* (Segunda ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
4. David, F. (1998). *Gerencia estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
5. Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
6. Gras, J. (8 de diciembre de 2008). *Modeling & The Current State (Modeling the “As Is” process is mostly a waste of time*. Obtenido de <https://bpmfocus.wordpress.com/2008/12/08/modeling-the-current-state-modeling-the-as-is-process-is-mostly-a-waste-of-time/>
7. Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y productividad* (Tercera ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
8. Harrington, J. (1995). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
9. Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Bogotá: Editorial: Norma.
10. Kaplan, R., & David, N. (2000). *Como alinear la organización a la estrategia a través del Balance Score Card. Gestion 2000*. (1ra. ed.). Barcelona: Prentice Hall.
11. Kimberling, E. (29 de noviembre de 2006). *ERP Business Process Improvement: ¿As-Is or To-Be?* Obtenido de <http://it.toolbox.com/blogs/erp-roi/erp-business-process-improvement-asis-or-tobe-13208>
12. Kume, H. (2002). *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*. Bogotá: Editorial Norma.
13. Porter, M. (1980). *Ventaja competitiva*. México D.F.: CECSA.
14. Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva*. México D.F.: CECSA.

15. Prado, J. (Febrero de 2016). *Asociación de bancos privados del Ecuador: Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana, crecimiento, confianza, eficiencia y solidez*. Obtenido de <http://asobanca.org.ec/asociaci%C3%B3n-de-bancos/directorio>
16. Recklies, D. (2001). *The Value Chain, Recklies Management Project GmbH*. Obtenido de [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/fisheries/docs/ValueChain.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/ValueChain.pdf)
17. Rodríguez, F. (1991). *Indicadores de Calidad y Productividad de la empresa* (Primera ed.). Caracas: Nuevos Tiempos.
18. Saffirio, M. (4 de julio de 2009). *As-is; To-Be; Gap*. Obtenido de <https://msaffirio.com/2009/07/04/as-is-to-be-gap/>
19. UNIT. (2000). *Herramientas Para la Mejora de la Calidad*. Montevideo: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas.

**ANEXOS**

## ANEXO 1. Cinco Características esenciales de los productos crédito al distribuidor y crédito al proveedor

PARTICIPANTES	I	II	III	IV	V
Construcción I	Agilidad contratación	Número de Clientes	Rapidez aprobación	Seguridad	Disminuir riesgo impago
Construcción II	Elevado número de socios	Facilidad en aprobación	Rapidez contratación	Control de cupo	Proceso estándar
Comunicación	Eliminación riesgo impago	Aprobación rápida de cupo	Fidelizar a clientes	Contratación rápida	Estandarización proceso
Textil II	Especialización en la atención	Proceso estandarizado	Mayor número de clientes asociados	Software seguro	Fidelizar al socio de la cadena
Textil II	Fácil aprobación de cupo	Importante número de clientes	Monitoreo de cupos de crédito	Crear sentido de pertenencia del cliente	Sistema seguro
Consumo Masivo	Sistema fuerte	Garantía de pago	Rápida aprobación cupo	Proceso estándar	Atención de un experto
Alimentos I	Fácil Contratación	Aplicativo seguro de transaccionar	Mayor número de socios incorporados	Eliminar riesgo de no pago	Aprobación automática
Alimentos II	Administración de cupos de crédito	Definir proceso estándar	Contratación sencilla	Cliente sienta beneficio con el producto	Experto que atienda el servicio
Farmacéutico	Clientes asociados al servicio	Atención Especializada	Comprometer al cliente	Administración y control de cupos	Plataforma segura
Agrícola I	Contratación rápida	Eliminar riesgo de no pago	Controlar cupo de crédito de clientes	Número de clientes	Proceso estándar
Agrícola II	Control cupos de crédito	Contratación y uso inmediato	Especialista del producto	Beneficio en aprobación	Aseguramiento de la cobranza
Petróleo	Asegurar cobro de cartera	Sencilla manera de aprobar cupos	sistema seguro	Atar al cliente con el servicio	Aprobación de mayores socios al producto
Florícola	Número de clientes incorporados	Estandarización del proceso	Contratación inmediata	Seguimiento a los cupos de crédito	Precepción del cliente asociado del beneficio
Automotriz I	Aprobación de cupos rápidos	Mayor número de clientes	Cobro seguro de la cartera	atención especializada	Contratación y uso rápido
Automotriz II	Asegurar la cobranza	Contratación sin mucho trámite	Proceso estandarizado	Seguridad del sistema	Facilidad de aprobación de cupos

CARACTERÍSTICAS	# EMPRESAS
Agilidad en la contratación y uso del sistema.	10
Rapidez en la aprobación de línea de Crédito.	10
Incorporación de mayor número de socios posibles.	10
Seguridad del sistema.	8
Control en la administración de cupos de crédito.	7
Eliminación riesgo de impago.	9
Estandarización en el proceso contratado.	8
Fidelizar a los clientes miembros de la Cadena de Valor.	7
Atención especializada.	6
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>

## ANEXO 2. Clasificación de las empresas

CARACTERÍSTICAS	CALIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS															
	Construcción I	Construcción II	Comunicación	Textil II	Textil II	Consumo Masivo	Alimentos I	Alimentos II	Farmacéutico	Agrícola I	Agrícola II	Petróleo	Florícola	Automotriz I	Automotriz II	CALIFICACIÓN
Agilidad en la contratación y uso del sistema.	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,73
Rapidez en la aprobación de línea de Crédito.	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	4,67
Incorporación de mayor número de socios posibles.	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4,60
Seguridad del sistema.	5	4	3	5	5	5	5	2	5	3	2	5	3	2	5	3,93
Control en la administración de cupos de crédito.	4	5	4	3	5	4	3	5	5	5	5	3	5	3	2	4,07
Eliminación riesgo de impago.	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4,53
Estandarización en el proceso contratado.	3	5	5	5	3	5	3	5	4	5	3	4	5	4	5	4,27
Fidelizar a los clientes miembros de la Cadena de Valor.	3	2	5	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4,13
Atención especializada.	2	1	3	5	2	5	2	5	5	3	5	3	3	5	3	3,47

### ANEXO 3. Clasificación de la institución A, B

CARACTERÍSTICAS	CALIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN A								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	CALIFICACIÓN
Agilidad en la contratación y uso del sistema.	3	4	4	2	4	3	2	3	3,13
Rapidez en la aprobación de línea de Crédito.	4	3	3	4	5	4	5	4	4,00
Incorporación de mayor número de socios posibles.	5	4	4	4	3	3	4	4	3,88
Seguridad del sistema.	4	5	5	5	4	5	4	5	4,63
Control en la administración de cupos de crédito.	3	4	5	3	5	4	5	4	4,13
Eliminación riesgo de impago.	3	3	2	4	2	2	4	3	2,88
Estandarización en el proceso contratado.	2	1	2	3	1	2	3	1	1,88
Fidelizar a los clientes miembros de la Cadena de Valor.	4	3	4	5	4	4	3	5	4,00
Atención especializada.	5	4	5	3	3	4	5	3	4,00

CARACTERÍSTICAS	CALIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN B								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	CALIFICACIÓN
Agilidad en la contratación y uso del sistema.	4	5	5	4	5	5	5	5	4,75
Rapidez en la aprobación de línea de Crédito.	5	4	5	3	4	5	4	4	4,25
Incorporación de mayor número de socios posibles.	4	5	4	5	5	4	5	4	4,50
Seguridad del sistema.	3	5	4	3	3	4	4	4	3,75
Control en la administración de cupos de crédito.	4	5	4	5	5	3	5	3	4,25
Eliminación riesgo de impago.	5	5	4	4	5	5	5	5	4,75
Estandarización en el proceso contratado.	4	4	5	5	4	4	5	5	4,50
Fidelizar a los clientes miembros de la Cadena de Valor.	3	4	4	3	4	5	5	4	4,00
Atención especializada.	2	4	4	2	4	3	2	4	3,13

## ANEXO 4. Diagrama QDF





## ANEXO 5. Matriz RACI proceso

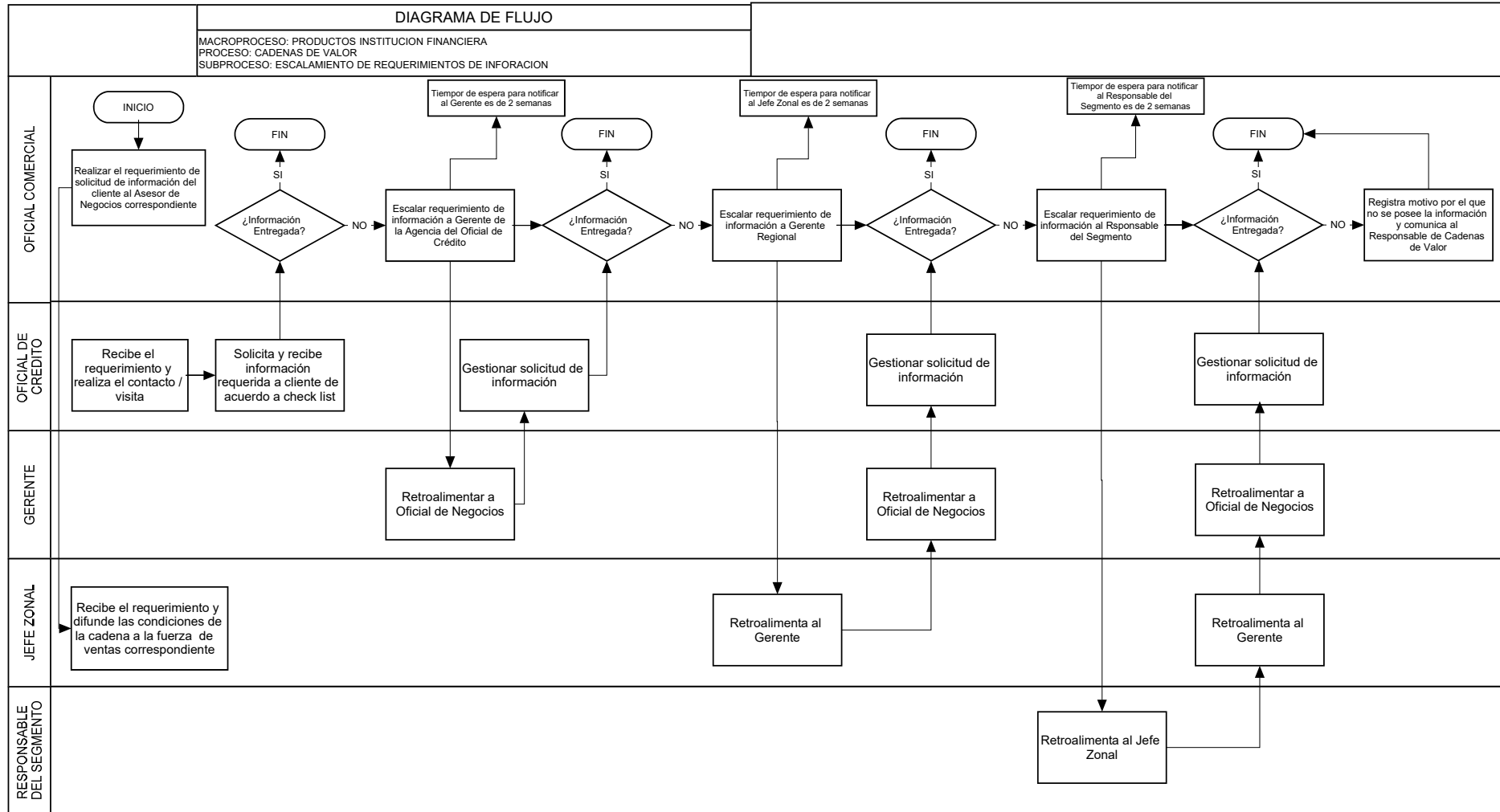
ACTIVIDAD	Gerente Empresas	Gerente Personas	Oficial Banca Corporativa	Oficial Banca Empresarial	Gerente Riesgo Institucional	Gerente Riesgos Empresas	Gerente Riesgo Personas	Gerente Riesgos Microcrédito	Oficial de Riesgos	Analista de Riesgos	Gerente Legal	Oficial Legal	Gerente Segmentos	Gerente Productos	Administrador de Producto	Analista de Producto	Gerente Cadenas de Valor	Oficial Comercial	Call Center
Lineamientos de mejora para el proceso TO-BE y del proyecto			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Identificación y levantamiento alternativas de mejora del proceso			X	X	X	X	X	X	X	X									
Diagramación del proceso y ajustes a mejoras identificadas															X			X	
Elaboración de documentos que soporten el proceso															X			X	
Presentación del proceso e identificación de mejoras, definición de lineamientos para la estructura del proceso					X				X	X					X		X	X	
Planteamiento del requerimiento de mejora / Lineamientos para esquema de aprobación diferenciado														X	X			X	
Identificación de alternativas para esquema de riesgos diferenciado					X	X	X	X	X	X									
Levantamiento de necesidades y definición de lineamientos					X	X	X	X									X		
Presentación del proyecto y requerimientos para apalancar el esquema de aprobación diferenciado.									X	X									
Entendimiento de la metodología de Valoración - Segmento Empresas	X	X	X																
Entendimiento de la metodología de Valoración - Segmento Personas		X																	
Entendimiento del modelo de valoración									X	X					X	X		X	

**Elaborado por:** Gabriela Salas E.

## ANEXO 6. Mapeo Macro cadena de valor

MAPEO MACRO CADENA DE VALOR					
Datos Informativos					
<b>Empresa:</b>					
<b>Provincia:</b>	<b>Ciudad:</b>		<b>Dirección:</b>		
<b>Contacto:</b>	<b>Cargo</b>	<b>E-mail</b>		<b>Teléfono</b>	
<b>Otro:</b>	<b>Cargo</b>	<b>E-mail</b>		<b>Teléfono</b>	
<b>Descripción:</b>					
<b>Antecedentes - Descripción</b>					
<b>Diseño del Flujo Actual</b>					
<b>Levantamiento Perfiles y Necesidades:</b>					
<b>Actor</b>	<b>Perfil</b>	<b>Posibles Necesidades</b>	<b>Viabilidad de Atención</b>		

## ANEXO 7. Diagrama de flujo

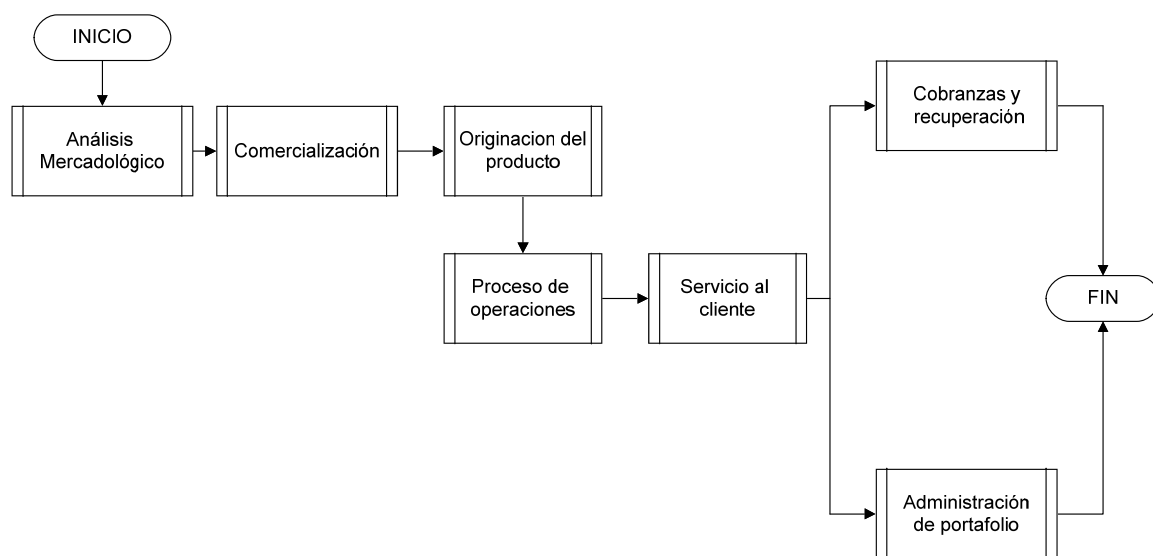


## ANEXO 8. Definición de comité

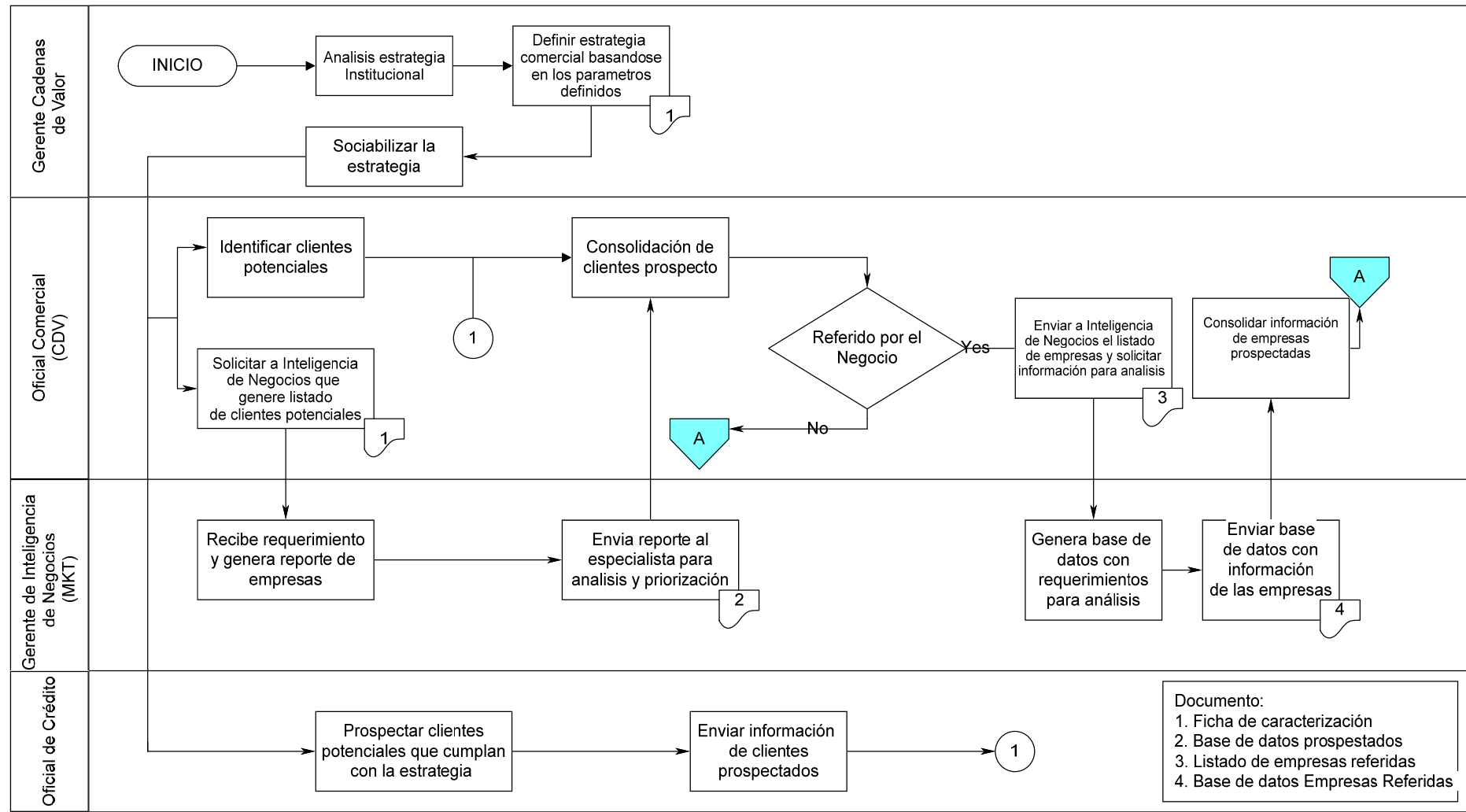
DEFINICIÓN DE COMITÉ					
	TIPO DE APROBACIÓN		MONTO BASE	# DE CLIENTES	MONTO TOTAL
PROCESO MASIVO	SIN GARANTE	Segmento Empresarial			
		Segmento Personas			
		Segmento Micro			
	CON GARANTE	Segmento Empresarial			
		Segmento Personas			
		Segmento Micro			
	<b>TOTAL:</b>				
PROCESO UNO A UNO	ANÁLISIS UNO A UNO	Segmento Empresarial			
		Segmento Personas			
		Segmento Micro			
	ULTIMA FASE	Segmento Empresarial			
		Segmento Personas			
		Segmento Micro			
	<b>TOTAL:</b>				
OTRA:					

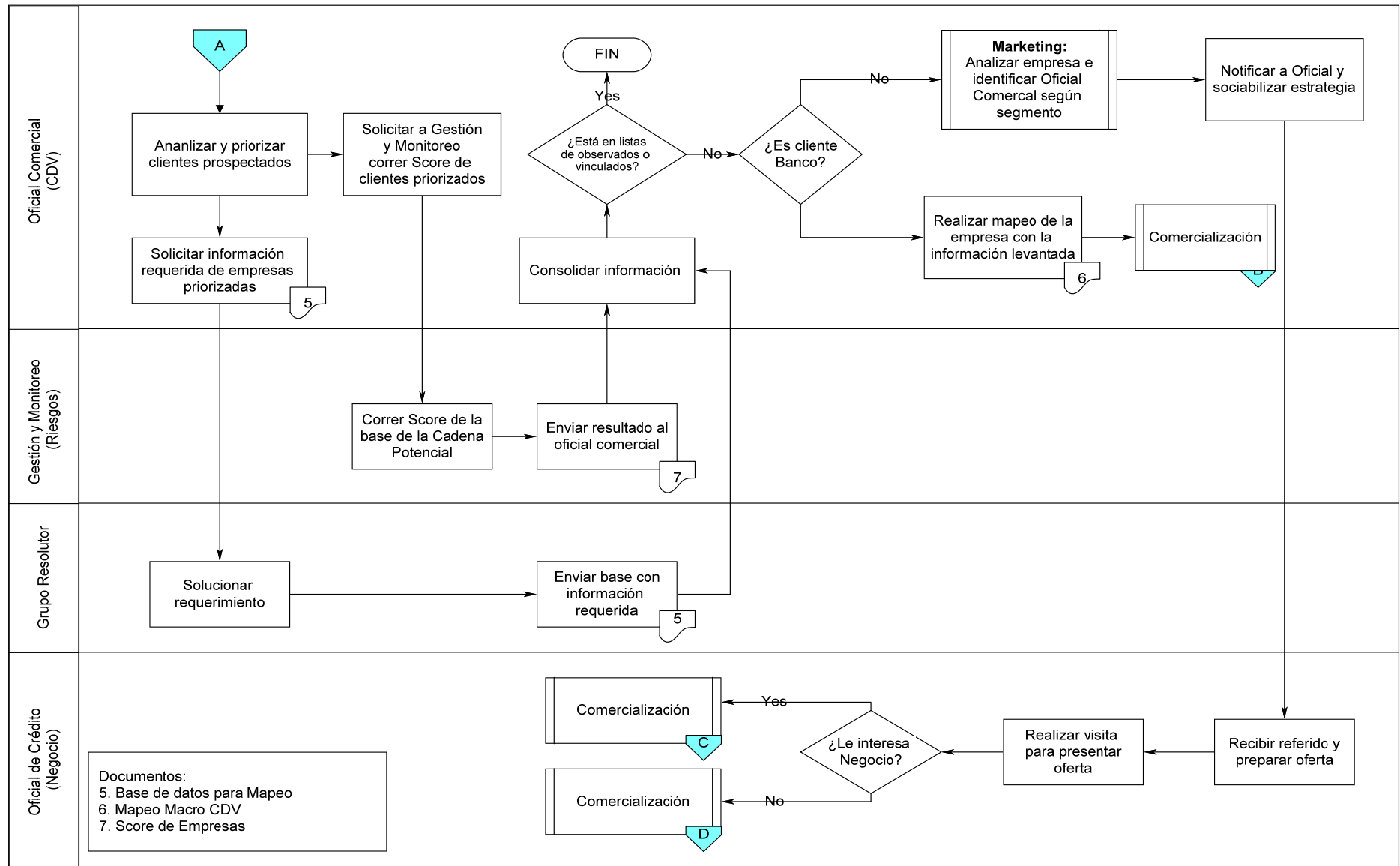
  

DEFINICIONES ADICIONALES

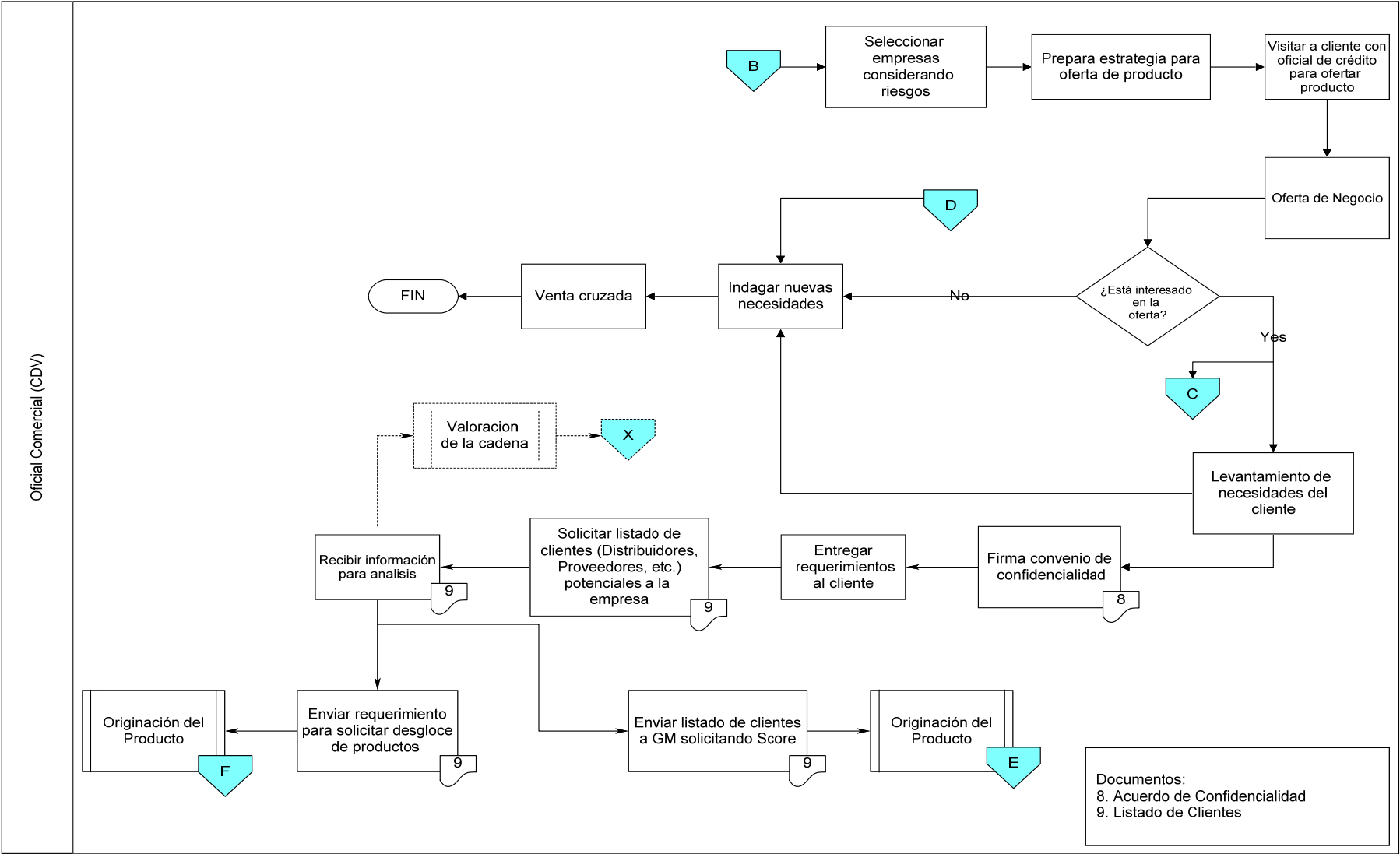
**ANEXO 9. Diagramas de proceso****Proceso**

**Análisis Mercadológico**



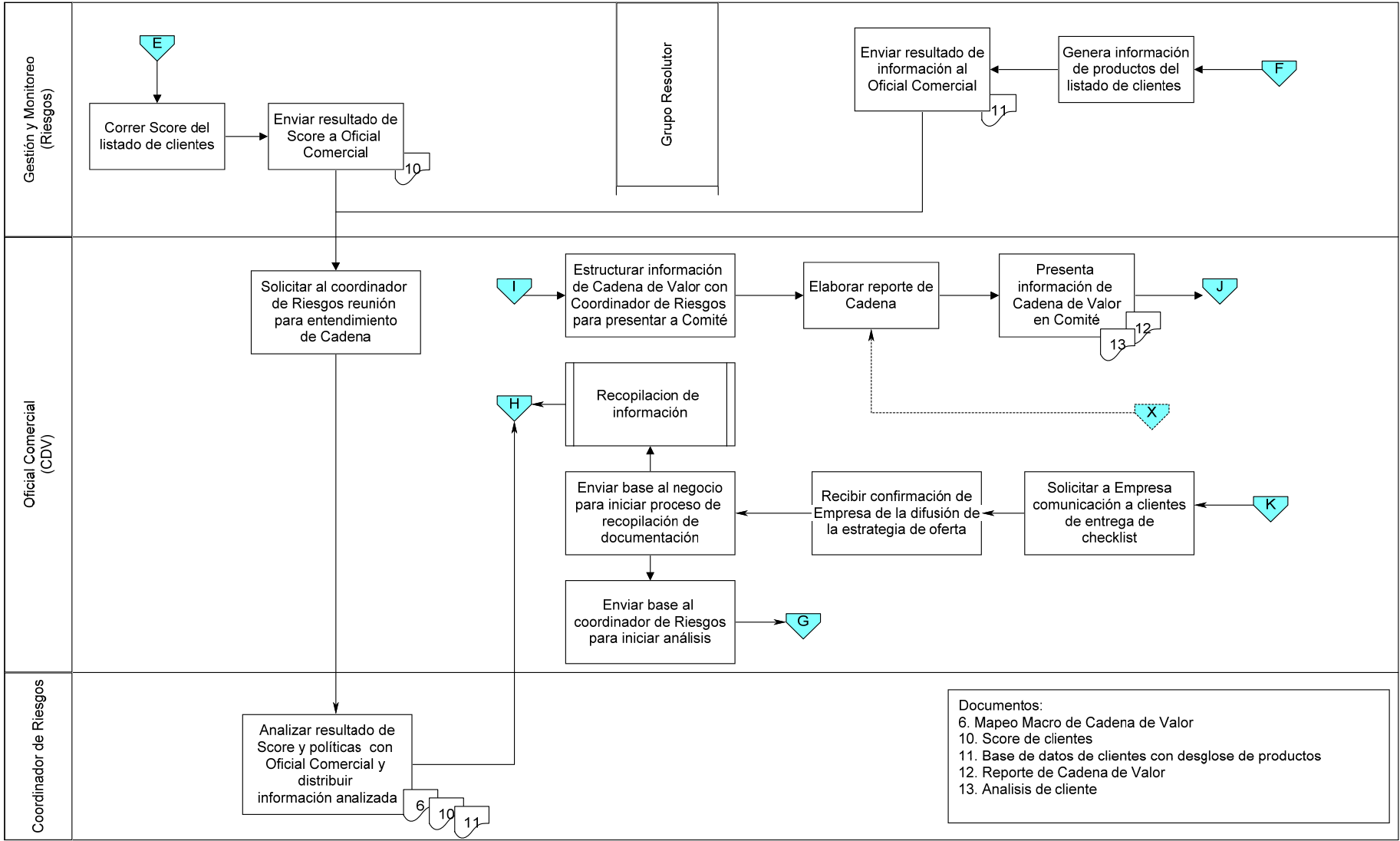


Comercialización



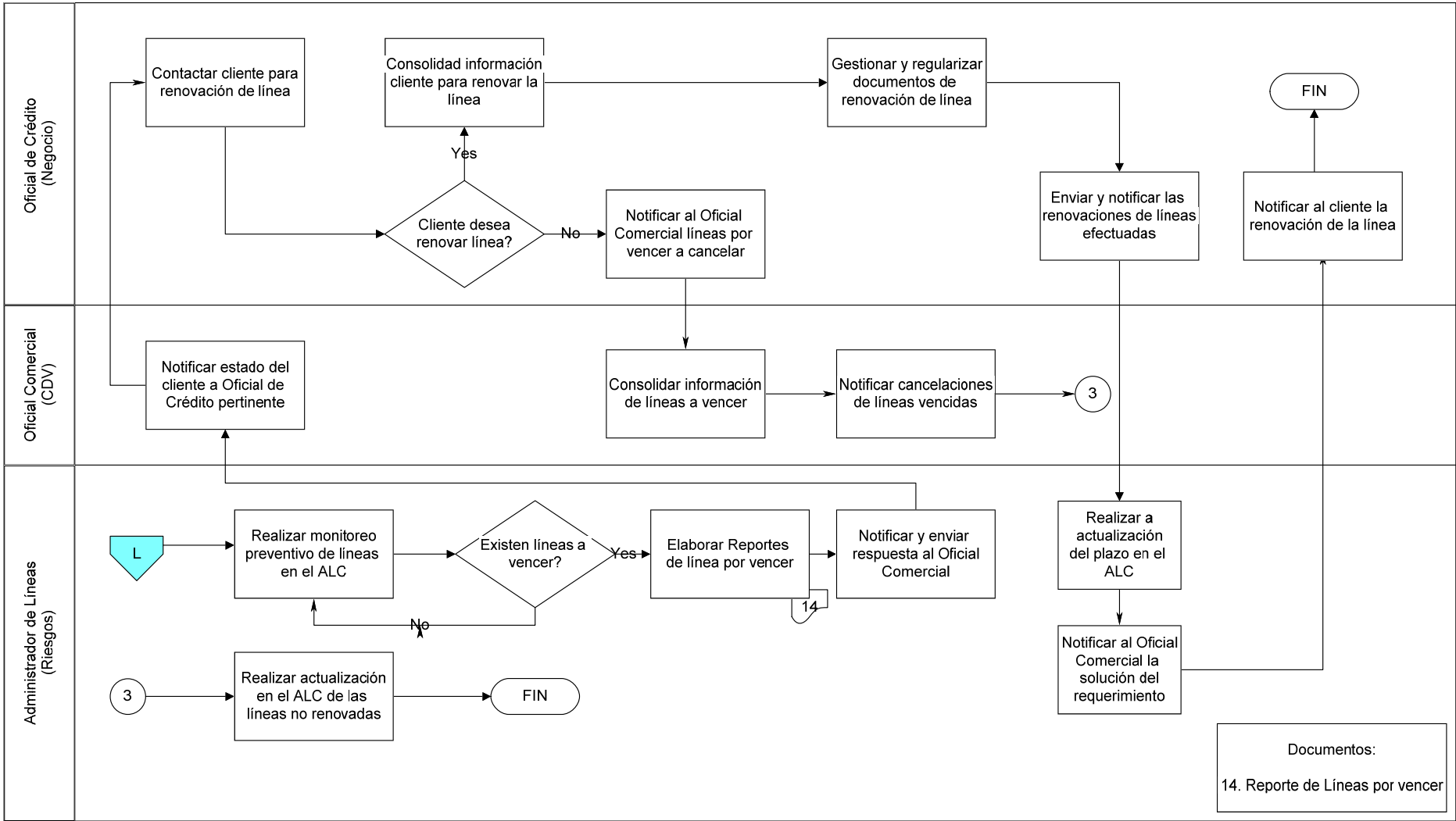


Origenación del Producto





Administración de Líneas



## ANEXO 10. Mapeo macro cadena de valor

MAPEO MACRO CADENA DE VALOR					
Datos Informativos					
<b>Empresa:</b>					
<b>Provincia:</b>	<b>Ciudad:</b>		<b>Dirección:</b>		
<b>Contacto:</b>	<b>Cargo</b>	<b>E-mail</b>		<b>Teléfono</b>	
<b>Otro:</b>	<b>Cargo</b>	<b>E-mail</b>		<b>Teléfono</b>	
<b>Descripción:</b>					
<b>Antecedentes - Descripción</b>					
<b>Levantamiento Perfiles y Necesidades:</b>					
Actor	Perfil	Posibles Necesidades			
		Estado	Segmento	# Clientes	Oferta
		<b>Score OK</b>	Segmento Empresarial		
			Segmento Personas		
			Segmento Micro		
			No Segmentado		
			No Cliente		
		<b>Score Negado</b>	Segmento Empresarial		
			Segmento Personas		
			Segmento Micro		
			No Segmentado		
			No Cliente		
<b>Se adjunta base de clientes</b>					

**ANEXO 11. Listado de clientes**

**LISTADO CLIENTES**

EMPRESA:

CONTACTO:

OFICIAL COMERCIAL:

FECHA:

DÍAS DE MORA	A = 0 a 6
	B = 7 a 14
	C = 15 a 30
	D > 31

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA								
TIPO ID	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	CUPO CRÉDITO	INCREMENTOS	Fecha inicio relación Comercial	Ventas Totales último año	Patrimonio	Promedio días Mora

**ANEXO 12. Reporte de la Cadena de Valor****REPORTE CADENA DE VALOR**

<b>OFICIAL COMERCIAL:</b>	
<b>FECHA:</b>	

**PROPUESTA****CARACTERÍSTICAS**

<b>Empresa:</b>	
<b>Actividad:</b>	
<b>Productos a Financiar:</b>	
<b>%Volumen de Ventas:</b>	
<b>Plazo línea de Crédito:</b>	

**TÉRMINOS DE CRÉDITO**

# Clientes:						
Total Cupos:						
Cupo promedio:						
Score (ok)	%	# Clientes:	Monto Total:			
		Monto Máx.:	Monto Mín.:			
Score (negados)	%	# Clientes:	Monto Total:			
		Monto Máx.:	Monto Mín.:			
	Motivos:					
Distribución Cadena Valor:	SEGMENTO	# DIST	# PROV	MONTO TOTAL	MONTO PROM.	% INTERÉS
	Personas					
	Empresarial					
	Micro					
	No Segmentado					
Plazo de Factura:						
Plazo de Crédito:						
Plazo Anticipo:						
Tasa descuento:						
Observaciones:						

**GARANTÍAS**

<b>Tipo de Garantías:</b>	
<b>% Cobertura:</b>	(Ingresar el % de la garantía)
<b>% Recurso:</b>	
<b>Observación:</b>	
<b>Requiere Evaluación Individual:</b>	(Ingresar SI requiere o NO)

**RECOMENDACIONES DE COMITÉ**  
(ACTA DE COMITÉ)

**DEFINICIÓN DE COMITÉ**

	TIPO DE APROBACIÓN		MONTO BASE	# DE CLIENTES	MONTO TOTAL
<b>PROCESO MASIVO</b>	SIN GARANTE	Segmento Empresarial			
		Segmento Personas			
		Segmento Micro			
	CON GARANTE	Segmento Empresarial			
		Segmento Personas			
		Segmento Micro			
	<b>TOTAL:</b>				
<b>PROCESO UNO A UNO</b>	ANÁLISIS UNO A UNO	Segmento Empresarial			
		Segmento Personas			
		Segmento Micro			
	ULTIMA FASE	Segmento Empresarial			
		Segmento Personas			
		Segmento Micro			
	<b>TOTAL:</b>				
<b>OTRA:</b>					

DEFINICIONES ADICIONALES

**Nota: Se adjunta base pre evaluada por Riesgos.**

**PARTICIPANTES**

NOMBRE	FIRMA
(Detallar las personas asistentes en Comité)	

<b>REPORTE CADENA DE VALOR</b>
--------------------------------

<b>OFICIAL COMERCIAL:</b>	Equipo de Trabajo
<b>FECHA:</b>	31/03/2016

**PROPUESTA**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>
------------------------

<b>Empresa:</b>	PILOTO 1
<b>Actividad:</b>	SECTOR INDUSTRIA CONSTRUCCIÓN
<b>Productos a Financiar:</b>	PRODUCTOS PARA CONSTRUCCIÓN
<b>%Volumen de Ventas:</b>	30%
<b>Plazo línea de Crédito:</b>	365 Días

<b>TÉRMINOS DE CRÉDITO</b>
----------------------------

# Clientes:	13					
Total Cupos:	760.000,00					
Cupo promedio:	58.461,54					
Score (ok)	%	# Clientes: 0		Monto Total: 0		
	0%	Monto Máx.: 0		Monto Mín.: 0		
Score (negados)	%	# Clientes: 13		Monto Total: 760.000,00		
	100%	Monto Máx.: 125.000,00		Monto Mín.: 10.000,00		
	Motivos:	Actualización de patrimonio, Cliente Campaña, Actividad no permitida, Diferente calificación de 1,2 y 3; Grupo económico, entre 2 y 63; Tarjeta mal comportamiento; Calificación R04 diferente de A; No tenga más de 3 cheques protestados.				
Distribución Cadena Valor:	SEGMENTO	# DIST	# PROV	MONTO TOTAL	MONTO PROM.	%INTERÉS
	Corporativo	1		\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	8,95%
	Empresarial	5		\$ 330.000,00	\$ 66.000,00	9.76%
	Pequeña Empresa	4		\$ 165.000,00	\$ 41.250,00	11.23%
	Jurídico Inversionista	1		\$ 125.000,00	\$ 125.000,00	11.23%
	Persona Natural	1		\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	11.23%
	No cliente	1		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	
Plazo de Factura:	60 días					
Plazo de Crédito:	36 días					
Plazo Anticipo:	59 días					
Tasa descuento:	8,92%					
Observaciones:	N/A					

<b>GARANTÍAS</b>
------------------

<b>Tipo de Garantías:</b>	N/A
<b>% Cobertura:</b>	100%
<b>% Recurso:</b>	100%
<b>Observación:</b>	N/A
<b>Requiere Evaluación Individual:</b>	NO



**RECOMENDACIONES DE COMITÉ**  
(ACTA DE COMITÉ)

**DEFINICIÓN DE COMITÉ**

	TIPO DE APROBACIÓN		MONTO BASE	# DE CLIENTES	MONTO TOTAL
<b>PROCESO MASIVO</b>	SIN GARANTE	Corporativo	\$ 70.000,00	1	\$ 70.000,00
		Empresarial	\$ 30.000,00	5	\$ 330.000,00
		Pequeña Empresa	\$ 10.000,00	4	\$ 165.000,00
		Persona Natural	\$ 40.000,00	1	\$ 40.000,00
		No cliente	\$ 30.000,00	1	\$ 30.000,00
	CON GARANTE	Segmento Empresarial			
		Segmento Personas			
		Segmento Micro			
	<b>TOTAL:</b>				<b>\$ 635.000,00</b>
<b>PROCESO UNO A UNO</b>	ANÁLISIS UNO A UNO	Segmento Empresarial			
		Segmento Personas			
		Segmento Micro			
	ULTIMA FASE	Segmento Empresarial			
		Segmento Personas			
		Segmento Micro			
	<b>TOTAL:</b>				<b>\$ 635.000,00</b>
<b>OTRA:</b>					

DEFINICIONES ADICIONALES
<p><b>PRE APROBADOS CON RECURSO</b></p> <p>Negado definitivo, cliente Jurídico Inversionista por Tarjeta mal comportamiento, calificación R04 y Mas de tres cheques protestados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar información financiera.</li> <li>- Verificar 200% de Patrimonio</li> <li>- Se aprueba Perfil de Riesgo Bajo, Medio y Alto. (Si la ejecución es al día 30).</li> <li>- Ratificar la validez de la Línea del ancla y la disponibilidad de 100% del cupo para Cadenas de Valor.</li> <li>- Aprobaciones sin límite de monto, siempre que esté dentro de los límites de cobertura del recurso y límites de crédito.</li> </ul>

**Nota: Se adjunta base pre evaluada por Riesgos.**

**PARTICIPANTES**

NOMBRE	FIRMA
OFICIAL DE CRÉDITO	
OFICIAL COMERCIAL	
GERENTE DIVISIÓN CADENAS DE VALOR	
GERENTE BANCA DE EMPRESAS	
GERENTE BANCA DE PERSONAS	
GERENTE DIVISIÓN LEGAL	
GERENTE DE RIESGOS PERSONAS	
GERENTE DE RIESGOS EMPRESAS	
REPRESENTANTE GESTIÓN Y MONITOREO	

REPORTE CADENA DE VALOR	
<b>OFICIAL COMERCIAL:</b>	Equipo de Trabajo
<b>FECHA:</b>	31/03/2016

## PROPUESTA

CARACTERÍSTICAS	
<b>Empresa:</b>	PILOTO 2
<b>Actividad:</b>	SECTOR INDUSTRIA TEXTILES
<b>Productos a Financiar:</b>	PRODUCTOS TEXTILES
<b>% Volumen de Ventas:</b>	60%
<b>Plazo línea de Crédito:</b>	365 Días

## TÉRMINOS DE CRÉDITO

# Clientes:	28					
Total Cupos:	936.000,00					
Cupo promedio:	33.428,57					
Score (ok)	%	# Clientes:	5	Monto Total:	99.000,00	
	18%	Monto Máx.:	45.000,00	Monto Mín.:	9.000,00	
Score (negados)	%	# Clientes:	23	Monto Total:	837.000,00	
	82%	Monto Máx.:	90.000,00	Monto Mín.:	6.750,00	
	Motivos:	Diferente de calificación buro 1,2,3//No registramos cedula// Entre 22 y 63//Solo Ecuatoriano//Si no tiene información de patrimonio//Si su fecha de actualización de patrimonio es mayor a un año//No tenga más de 3 Cheques Protestados//Lista Observado, Cliente, Cónyuge o Garante				
Distribución Cadena Valor:	SEGMENTO	# DIST	# PROV	MONTO TOTAL	MONTO PROM.	%INTERÉS
	Empresarial	4		274.500,00	68.625,00	9,74%
	Pequeña Empresa	17		515.250,00	30.308,82	11,23%
	Personas Naturales	2		49.500,00	24.750,00	11,23%
	Microempresa	3		72.000,00	24.000,00	
	NO CLIENTES	2		24.750,00	12.375,00	
Plazo de Factura:	30 - 60 días					
Plazo de Crédito:	18 - 36 días					
Plazo Anticipo:	29 - 59 días					
Tasa descuento:	9,74%					
Observaciones:	N/A					

## GARANTÍAS

<b>Tipo de Garantías:</b>	N/A
<b>% Cobertura:</b>	100%
<b>% Recurso:</b>	100%
<b>Observación:</b>	N/A
<b>Requiere Evaluación Individual:</b>	NO

**RECOMENDACIONES DE COMITÉ  
(ACTA DE COMITÉ)**

DEFINICIÓN DE COMITÉ					
	TIPO DE APROBACIÓN		MONTO BASE	# DE CLIENTES	MONTO TOTAL
PROCESO MASIVO	SIN GARANTE	Empresarial	\$ 50.000,00	4	274.500,00
		Pequeña Empresa	\$ 10.000,00	9	140.250,00
		Personas Naturales	\$ 6.750,00	1	6.750,00
		Microempresa			
		NO CLIENTES	\$ 10.000,00	2	24.750,00
	CON GARANTE	Empresarial			
		Pequeña Empresa			
		Personas Naturales			
		Microempresa			
		NO CLIENTES			
	TOTAL:				\$ 446.250,00
PROCESO UNO A UNO	ANÁLISIS UNO A UNO	Microempresa	\$ 20.000,00	3	72.000,00
		Pequeña Empresa	\$ 25.000,00	5	250.000,00
		Personas Naturales	\$ 6.750,00	1	42.750,00
	ULTIMA FASE	Segmento Empresarial			
		Segmento Personas			
		Segmento Micro			
	TOTAL:				\$ 364.750,00
OTRA:					

DEFINICIONES ADICIONALES
<p><b>PRE APROBADOS:</b> Clientes que cumplan las siguientes condiciones: Actividad económica que el Banco está dispuesto a invertir (Políticas y lineamientos), Pasa filtros duros, Buró AAA, AA y A., Perfil de Riesgo Bajo y Medio, Riesgo consolidado menor a US\$ 40M, Cupo de cadena desde US\$ 3M hasta US\$ 25M,</p> <p><b>ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN:</b> Clientes que no pasan filtros duros por información financiera no actualizada, se debe actualizar la información en el Portal y volver a correr filtros duros.</p> <p><b>DEBEN INGRESAR ANÁLISIS UNO A UNO:</b> Cliente que no cumplan todos los requisitos para el cupo pre aprobado, Clientes cuyo cupo sugerido y/o riesgo consolidado superen los límites establecidos, Clientes que no pasan filtros duros por pertenecer a Grupo Económico, estar en campaña, edad fuera del rango 22-63, no ecuatorianos, calificación C. Está pendiente por revisar y definir, si estos motivos de negación podrían salir de la corrida de filtros duros para Cadenas de Valor.</p>

**Nota: Se adjunta base pre evaluada por Riesgos.**

PARTICIPANTES	
NOMBRE	FIRMA
OFICIAL DE CRÉDITO	
OFICIAL COMERCIAL	
GERENTE DIVISIÓN CADENAS DE VALOR	
GERENTE BANCA DE EMPRESAS	
GERENTE BANCA DE PERSONAS	
GERENTE DIVISIÓN LEGAL	
GERENTE DE RIESGOS PERSONAS	
GERENTE DE RIESGOS EMPRESAS	
REPRESENTANTE GESTIÓN Y MONITOREO	

**ANEXO 13. Tabla de Indicadores de Gestión**

<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN</b>	<b>ÍNDICE PILOTO 1</b>	<b>ÍNDICE PILOTO 2</b>	<b>TOTAL PILOTO</b>
Número	Mensual	Bitácora de la División	Asistente de la Definición	1	1	<b>2</b>
Número	Mensual	Bitácora de la División	Oficial Comercial	12	25	<b>37</b>
Número	Mensual	Bitácora de la División	Oficial Comercial	0	0	<b>0</b>
Dólares	En cada evento	Reporte de la Cadena	Oficial Comercial	C. Cadenas	C. Cadenas C. Matriz	C. Cadenas y C. Matriz
Dólares	Mensual	Reporte de la Cadena	Oficial Comercial	\$ 635.000,00	\$ 811.000,00	<b>\$ 1.446.000,00</b>
Días	En cada evento	Bitácora de la División	Asistente de la Definición	2	2	<b>2</b>
Días	En cada evento	Bitácora de la División	Asistente de la Definición	8	8	<b>8</b>
Días	En cada evento	Bitácora de la División	Asistente de la Definición	23	23	<b>23</b>
%	En cada evento	Ficha de Satisfacción Trimestral	Analista de Marketing	195,65%	195,65%	195,65%
Número	Mensual	Bitácora de la División	Asistente de la Definición	2	2	<b>2</b>
Número	Mensual	Bitácora de la División	Asistente de la Definición	12	25	37
%	Mensual	Bitácora de la División	Oficial Comercial	92,31%	89,29%	<b>90%</b>
días	En cada evento	Bitácora de la División	Asistente de la Definición	1	1	<b>1</b>
Número	Mensual	Bitácora de la División	Asistente de la Definición	13	28	<b>41</b>
días	Mensual	Bitácora de la División	Oficial Comercial	8	8	<b>8</b>
%	Mensual	Bitácora de la División	Oficial Comercial	7,69%	10,71%	<b>9,76%</b>

## ANEXO 14. Bitácora clientes presentados en comité

### BITÁCORA CLIENTES PRESENTADOS EN COMITÉ

<b>DIVISIÓN:</b>	CADENAS DE VALOR
<b>CUSTODIO:</b>	EJECUTIVO COMERCIAL CADENAS DE VALOR
<b>RESPONSABLE:</b>	GERENTE CADENAS DE VALOR
<b>FECHA:</b>	31/03/2016

INFORMACIÓN PRESENTADA																
FECHA DE PRESENTACIÓN COMITÉ	FECHA DE INGRESO DEL REQUERIMIENTO	OFICIAL	EMPRESA	IDENTIFICACIÓN	# CLIENTES PRESENTADOS	# CLIENTES RECOMENDADOS	# CLIENTES NEGADOS	MONTO PROPUESTO	MONTO APROBADO	NIVEL DE APROBACIÓN	FECHA ENVIÓ CORRIDA SCORE	FECHA RECEPCIÓN SCORE	FECHA ENVIÓ APROBACIÓN RIESGOS	FECHA RECEPCIÓN RESULTADOS RIESGOS	FECHA ENVIÓ VISADO LEGAL	FECHA DE ENTREGA VISADO LEGAL
31/03/2016	08/03/2016	Equipo de Trabajo	PILOTO 1	RUC	13	12	1	760.000,00	635.000,00	Comité Cadenas	09/03/2016	11/03/2016	15/03/2016	23/03/2016	31/03/2016	31/03/2016
31/03/2016	08/03/2016	Equipo de Trabajo	PILOTO 2	RUC	28	25	3	936.000,00	811.000,00	Comité / Oficial Riesgos	09/03/2016	11/03/2016	15/03/2016	23/03/2016	31/03/2016	31/03/2016